

Based on the All-time #1 Bestseller

The New One Minute Manager®

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

NEW
EDITION

KEN BLANCHARD, Ph.D.

Đồng tác giả của Raving Fans và Gung Ho!

SPENCER JOHNSON, M.D.

Tác giả của Who Moved My Cheese?

Biên dịch:

Nguyễn Văn Phước - Thiên Kim - Song Phương



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

KEN BLANCHARD, ph.D.

SPENCER JOHNSON, M.D.

Nguyễn Văn Phước - Thiên Kim - Song Phương dịch

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc – Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Nguyễn Thị Cẩm Hồng

Sửa bản in : Hồng Anh

Bìa & Trình bày : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28
38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Website: www.nxbhcm.com.vn

Sách điện tử: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868

GIAN HÀNG M01 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

THỰC HIỆN LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

In 4.000 cuốn, khổ 13 x 20,5 cm tại Công ty In Văn hóa Sài Gòn (D20/532P Nguyễn Văn Linh, Ấp 4, X. Phong Phú, H. Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 101-2019/CXBIPH/25-03/THTPHCM ngày 09/01/2019 - QĐXB số 682/QĐ-THTPHCM-2019 cấp ngày 21/06/2019. In xong và nộp lưu chiểu quý III năm 2019. ISBN: 978-604-58-8771-4.

TÍNH BIỂU TƯỢNG

Vì *Giám đốc Một phút* thực chất là biểu tượng được tạo nên nhằm nhắc nhở mỗi chúng ta hãy dành ra một phút làm việc mỗi ngày để nhìn kỹ gương mặt của những nhân sự được ta quản lý, và để nhận ra rằng họ là những nguồn lực quan trọng nhất của chúng ta.

THÔNGIỆP TỪ CÁC TÁC GIẢ

Thế giới đã thay đổi rất nhiều kể từ thời cuốn *Vị Giám đốc Một phút* lần đầu được xuất bản. Ngày nay, các tổ chức phải hồi đáp nhanh hơn nhằm theo kịp tốc độ thay đổi từng phút từng giây của công nghệ và sự toàn cầu hóa – trong khi nguồn nhân lực lại ít đi.

Để giúp bạn lãnh đạo, quản lý và thành công trong thế giới đã có rất nhiều thay đổi này, chúng tôi trân trọng giới thiệu phiên bản *Tân Giám đốc Một phút*.

Vì những nguyên tắc cơ bản trong câu chuyện cận - kinh điển vẫn còn đứng vững trước sự biến đổi của thời đại, cũng như vẫn giúp được rất nhiều người trên khắp thế giới nên phần lớn câu chuyện vẫn được giữ lại.

Dù vậy, vì thế giới đã thay đổi nên *Vị Giám đốc Một phút* cũng phải đổi thay theo. Anh ta có một cách tiếp cận mới trong việc lãnh đạo và khích lệ mọi người.

Khi lần đầu tiên bắt đầu truyền đạt về *ba bí quyết* của mình, kiểu lãnh đạo từ trên xuống còn là phương cách vận hành phổ biến của các doanh nghiệp bấy giờ. Còn ngày nay, sự hiệu quả trong việc lãnh đạo lại dựa vào sự tương tác *side-by-side* giữa lãnh đạo và nhân viên. Bạn đọc sẽ thấy rõ điều này trong cuốn sách *Vị tân Giám đốc Một phút*.

Ngày nay, mọi người tìm kiếm nhiều sự viên mãn hơn cả trong công việc lẫn đời sống riêng. Họ muốn có được cảm giác gắn bó hơn, có được nhiều đóng góp ý nghĩa hơn. Họ ít có ý định “ăn cắp” quỹ thời gian làm việc để phục vụ những nhu cầu ngoài công việc hơn.

Và vị tân Giám đốc Một phút hiểu rõ điều này, anh ta đối xử với mọi người dựa trên sự thấu tỏ này – rằng nhân viên của mình là những người đóng góp then chốt cho sự thành công của tổ chức.

Lúc này, anh nhận ra rằng thu hút rồi giữ được những nhân viên có năng lực là ưu tiên hàng đầu.

Vấn đề là làm sao *dùng* được cách tiếp cận mới này. Bởi vì Khổng Tử, triết gia Trung Hoa thời cổ đại, từng khuyên rằng: “Bản chất của kiến thức suy cho cùng chính là biết cách áp dụng chúng vào thực tiễn cuộc sống”.

Sau khi đã khám phá ra Ba Bí quyết trong cuốn sách *Vị tân Giám đốc Một phút* này, chúng tôi tin rằng các bạn sẽ phải cân nhắc việc sử dụng chúng để vươn đến thành công trong thế giới luôn thay đổi của mình, không chỉ trong việc giao tiếp với đồng nghiệp và cộng sự tại nơi làm việc, mà còn với gia đình và bạn bè.

Nếu làm vậy, chúng tôi tự tin đảm bảo rằng bạn và những người mà bạn cùng làm việc, cùng chung sống sẽ luôn tận hưởng bầu không khí lành mạnh hơn, tươi vui hơn và có hiệu quả hơn.

Ken Blanchard, Ph.D.

Spencer Johnson, M.D.

CUỘC TÌM KIẾM

Công việc là một phần quan trọng không thể thiếu trong cuộc sống của mỗi người. Ai cũng mong muốn có được một công việc tốt, vừa để thể hiện năng lực lao động của bản thân, vừa để có thu nhập. Tuy nhiên, trên thực tế không dễ dàng tìm được một môi trường làm việc mà ở đó bạn phát huy được khả năng tối đa, ở đó người lãnh đạo của bạn thật sáng suốt và điều hành công việc thật khoa học, đồng nghiệp của bạn làm việc với nhau trong sự đoàn kết, hợp tác và đầy trách nhiệm,... Có một chàng trai trẻ vừa tốt nghiệp đại học, lòng tràn đầy nhiệt huyết muốn đem những kiến thức học được ra cống hiến cho xã hội. Anh muốn được làm việc với một vị giám đốc giỏi và một môi trường tuyệt vời để anh có thể làm việc với hiệu quả cao nhất. Xa hơn nữa, anh mơ ước trở thành vị giám đốc giỏi như vậy.

Hành trình tìm kiếm ròng rã trong nhiều năm. Chàng trai đã đến nhiều nơi, từ những thị thành nhỏ bé đến những thủ đô tráng lệ của các cường quốc năm châu. Anh đã gặp gỡ nhiều cấp quản lý, từ những quan chức trong chính phủ và những sĩ quan cao cấp trong quân đội, đến các giám sát công trình xây dựng, giám đốc doanh nghiệp; từ các giáo sư đại học đến những người chủ nhà hàng, khách sạn; cả nam giới và nữ giới, từ người trẻ tuổi đến trung niên,... Anh đến đủ loại văn phòng: nhỏ có, lớn có, sang trọng có, giản đơn cũng có.

Trong suốt hành trình đó, anh đã chứng kiến nhiều cách quản lý nhân viên khác nhau. Nhưng chàng trai vẫn chưa tìm ra được người giám đốc và môi trường làm việc mà anh cảm thấy sẽ giúp mình phát triển được tiềm năng. Một số giám đốc chỉ quan tâm đến chỉ tiêu đưa ra, những kế hoạch phải hoàn thành mà chẳng mấy chú ý đến nhân viên của mình. Vì hoàn thành chỉ tiêu nên các vị này được cấp trên tín nhiệm và cho rằng họ là những giám đốc giỏi; còn cấp dưới chỉ vì không được quan tâm nên thường nói xấu sau lưng họ.

Khi nghe chàng trai hỏi:

– Nếu tự nhận xét, anh cho anh là một giám đốc như thế nào?

Có người nói:

– Tôi ấy à? Tôi là người luôn làm chủ tình thế. Tôi rất thích mọi người tuân theo lệnh của tôi và không bàn cãi.

Người khác tuyên bố:

– Tôi luôn quan tâm đến lợi nhuận của công ty.

Có người vừa di chuyển như tên bắn vừa trả lời cộc lốc:

– Tôi là người thực tế. Chỉ có thể thôi.

Hoặc:

– Tôi là một giám đốc vì lợi nhuận và chỉ có lợi nhuận mà thôi.

Nhóm giám đốc này chỉ quan tâm đến *kết quả công việc*. Và đó là mục tiêu cuối cùng của họ.

Đối nghịch với nhóm giám đốc đó là những giám đốc “tình cảm”. Họ được các nhân viên dưới quyền ca tụng hết lời về sự dễ chịu, nhưng thượng cấp của họ lại tỏ vẻ nghi ngờ liệu họ thật sự có năng lực quản lý và có làm lợi cho công ty hay không. Chàng trai đến thăm một vài văn phòng của các vị giám đốc này. Họ vui vẻ trả lời:

– Tôi là một giám đốc dân chủ.

– Một giám đốc sát cánh với nhân viên.

Hoặc:

– Tôi là một giám đốc hỗ trợ nhân viên hết mình.

– Giám đốc “biết điều” chính là tôi.

– À, tôi là một giám đốc “nhân đạo”.

Chàng trai trẻ thật phân vân. Hai nhóm giám đốc này khá phổ biến, chiếm đa số trong các trường hợp anh gặp. Mỗi nhóm thiên lệch về một thái cực khác nhau. Người chỉ quan tâm đến kết quả công việc, người thì chú trọng đến nhân viên. Cách nào đúng?

Anh không biết cách nào tốt hơn, mà có cảm giác họ làm việc chỉ đạt một nửa hiệu quả.

Chàng trai trẻ trở về nhà sau chuyến hành trình dài. Anh đã nhận ra những ưu điểm và khuyết điểm của mỗi tính cách quản lý điều hành riêng. Tuy nhiên, anh vẫn muốn được gặp gỡ một vị giám đốc thành công thật sự trong cương vị của mình; một người có phương pháp làm việc hoàn thiện hơn để vừa đạt hiệu quả công việc cao nhất, vừa xây dựng môi trường làm việc thân thiện giữa mọi người với nhau. Đó phải là người biết quản lý sao cho đảm bảo được lợi ích của công ty cũng như quyền lợi của nhân viên.

Nhưng liệu mình có tìm được một người như vậy không? Anh đã đi tìm hấu như khắp nơi có thể rồi mà. Anh băn khoăn tự hỏi.

Tình cờ, một người bạn học cũ đến thăm, biết nguyện vọng của anh và kể cho anh về một người giám đốc rất đặc biệt. Rất nhiều người muốn làm việc cho ông vì dưới quyền ông, họ làm việc vui vẻ và đạt hiệu quả mỹ mãn. Chàng trai thật sự vui mừng trước thông tin này, anh muốn được gặp ông ấy ngay. Nhưng chợt anh chùng lại, tự hỏi: *Liệu người giám đốc đặc biệt này có muốn chia sẻ kinh nghiệm cho anh hay không?*

Đã có một vài vị giám đốc từ chối khi anh hỏi họ về chuyện này. Một số người còn tỏ vẻ cáu kỉnh, không muốn mất thì giờ tiếp anh.

Nhưng bất chấp băn khoăn đó, anh vẫn gọi đến văn phòng của ông để xin một cuộc hẹn. Cô thư ký nhiệt tình nổi máy để anh trao đổi trực tiếp với giám đốc ngay lập tức. Anh rụt rè đề nghị được gặp mặt trao đổi trực tiếp với ông; ngược lại với lo lắng của chàng trai, vị giám đốc vui vẻ trả lời:

– Anh có thể đến đây bất cứ lúc nào, trừ sáng thứ Tư. Hãy thông báo cho thư ký của tôi nhé.

Chàng trai trẻ mỉm cười và thở phào nhẹ nhõm khi nghe câu trả lời. Anh không nghĩ một vị giám đốc thành công mà lúc nào cũng có sẵn thời gian để tiếp một người lạ như mình đến thế. Anh cảm thấy rất thú vị vì sự khác biệt này. Và anh nóng lòng chờ đợi...

BUỔI GẶP MẶT NGƯỜI GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Vào một buổi sáng trong lành và dễ chịu, chàng trai mạng tâm trạng sáng khoái và hào hứng đến cuộc hẹn. Đón anh bằng một nụ cười lịch sự và nhã nhặn, cô thư ký mời anh đợi một lát để cô thông báo cho giám đốc. Sau đó cô đưa anh lên tận cửa phòng giám đốc. Cuối căn phòng, một người đàn ông trung niên đang đứng nhìn ra cửa sổ. Căn phòng được trang trí giản dị nhưng có tính mỹ thuật. Anh khẽ cất tiếng chào. Người đàn ông quay lại, mỉm cười và bắt tay chàng trai. Trong khi nâng tách trà nóng, anh ngược nhìn vị giám đốc và cảm thấy ở người đàn ông này toát ra điều gì đó khiến anh tin cậy. Đôi mắt sáng, ánh lên vẻ tự tin và lạc quan. Khuôn mặt cương nghị và đáng điệu vững chãi nhưng phong cách trẻ trung...

– Chàng trai, anh mong muốn tôi chia sẻ điều gì với anh? – Ông lên tiếng cắt ngang dòng suy nghĩ của anh.

Anh vội trả lời:

– Dạ thưa chú, cháu muốn học hỏi về bí quyết, về cách điều hành công việc và quản lý nhân viên của chú.

Ông nhìn chàng trai và hỏi:

– Tại sao anh muốn biết về điều đó?

– Cháu thật lòng muốn biết và hiểu để áp dụng trong công việc sắp tới của mình. Và cháu nghĩ cũng có rất nhiều người muốn biết kinh nghiệm đó.

Nói rồi chàng trai thuật lại hành trình vất vả của mình cho vị giám đốc nghe.

– Ô! Vậy ra cháu là người rất tâm huyết. Chú rất quý những người không bao giờ bỏ cuộc như vậy. Rồi, cháu hỏi đi, chàng trai trẻ. – Vị giám đốc đổi cách xưng hô và mỉm cười cởi mở.

– Trước hết, chú cho cháu hỏi, chú có thường tổ chức những cuộc họp với nhân viên không?

Ông đáp ngay:

– Có chứ. Mỗi tuần một lần vào sáng thứ Tư. Vì thế hôm trước, chú đã nói sẵn sàng gặp cháu trừ sáng thứ Tư.

– Dạ, cháu nhớ. Vậy trong những buổi họp đó, chú thường làm gì?

– À, chú lắng nghe nhân viên báo cáo công việc họ đã hoàn tất trong tuần vừa qua và nêu ra những khó khăn còn tồn đọng. Sau đó, chú và họ cùng phân tích hướng giải quyết các vấn đề và lập kế hoạch cho tuần kế tiếp.

Chàng trai gật gật đầu, tỏ vẻ đã hiểu và hỏi tiếp:

– Vậy chú và các nhân viên sẽ thực hiện những quyết định đã thống nhất tại cuộc họp, phải không ạ?

– Dĩ nhiên rồi.

– Vậy là những quyết định sau buổi họp hàng tuần là minh chứng cho sự gắn kết giữa chú, người quản lý với các nhân viên?

– Đúng vậy đấy. Xét cho cùng, họp hành là để mọi người cùng tham gia vào việc đưa ra những quyết định trọng tâm về những gì cả nhóm sẽ cùng làm trong tương lai mà.

– Vậy, có phải chú là một giám đốc luôn can thiệp vào mọi hoạt động của nhân viên?

– Chú không nghĩ thế, – vị giám đốc trả lời. – Chú tin tưởng vào việc tạo sự thuận lợi cho nhân viên làm việc chứ không can dự vào bất cứ quyết định nào của họ.

– Vậy mục đích của những cuộc họp là gì? – Chàng trai thắc mắc.

Vị giám đốc trả lời từng tiếng, giọng nghiêm hẳn:

– Chẳng phải chú vừa nói với cháu đó sao!

Chàng trai cảm thấy thật ngượng ngùng – lẽ ra anh không được

phạm một sai lầm nhỏ nhất đến vậy. Về phần mình, vị giám đốc yên lặng một lát rồi nói tiếp:

– Ở đây, mọi người và chú cùng nhau làm việc sao cho có hiệu quả. Mục tiêu của công ty này là hiệu quả. Chỉ cần biết khai thác triệt để những khả năng sẵn có ở các nhân viên của mình, để họ làm việc đúng với năng lực thật sự và có kết quả tốt nhất.

– À! Vậy là chú quan tâm tới hiệu quả công việc nhiều hơn là con người?

– Không! – Vị giám đốc phản bác lại, giọng chột to bất thành lời của ông làm chàng trai trẻ gật mình. – Sao mọi người cứ hay hỏi chú như vậy?

Chàng trai lúng túng không biết nói gì.

Ông đứng lên, đi tới đi lui trong phòng và nói tiếp:

– Một con én không thể làm nên mùa xuân, bài học này ông bà ta đã đúc kết từ thời xa xưa rồi. Làm sao chú có thể đạt được hiệu quả công việc nếu thiếu sự góp sức của các nhân viên? Hiệu quả công việc và nhân lực là hai yếu tố không thể tách rời. Chú quan tâm đến cả hai. Cháu hãy nhìn này. – Vị giám đốc dừng lại bên bàn làm việc, cầm lấy chiếc đĩa có khắc chữ đưa cho chàng trai trẻ. – Món này chú luôn đặt trước mặt để tự nhắc mình một nguyên tắc vàng trong quản lý. Đó là:

Khi cảm thấy hài lòng về bản thân, mọi người sẽ làm việc hiệu quả hơn gấp bội.

Đợi chàng trai đọc xong, vị giám đốc hỏi:

– Cháu thử ngẫm lại bản thân mình xem, khi nào thì cháu làm việc có hiệu quả nhất? Có phải là khi cháu có tâm trạng thoải mái, cảm thấy hài lòng về chính mình không? Hay là lúc cháu đang buồn chán?

Chàng trai trẻ gật đầu ngay:

– Dạ, với cháu thì đó là lúc cháu thấy hài lòng về bản thân ạ.

Vị giám đốc tiếp lời:

– Thật ra, con người ai cũng vậy cả.

Thích thú với một phát hiện mới mẻ mà thật đơn giản, chàng trai

trẻ giờ ngón tay trở lên tựa như cậu học trò nhỏ xin phép được góp ý kiến:

– Như vậy, giúp mọi người cảm thấy hài lòng về bản thân họ chính là chìa khóa dẫn đến thành công trong quản lý, phải không chú?

Ông đồng tình:

– Đúng vậy. Cháu phải nhớ một điều là nói đến hiệu quả hay năng suất làm việc, chú không chỉ tính đến khối lượng công việc, mà còn bao gồm cả chất lượng công việc nữa.

Vị giám đốc bước đến bên cửa sổ và gọi chàng trai trẻ:

– Cháu đến đây xem này.

Rồi ông chỉ vào dòng xe đang cuộn cuộn chảy.

– Cháu có thấy nhiều xe ngoại nhập đang chạy trên đường không?

Anh nhìn qua cửa sổ và trả lời:

– Dạ có. Ngày càng có nhiều người mua xe ngoại nhập.

– Đúng vậy, – vị giám đốc hỏi tiếp. – Thế tại sao trong nước đã có thể sản xuất xe rồi mà nhiều người lại thích mua xe ngoại? Có phải do các nhà sản xuất trong nước không làm ra đủ xe không?

– Không ạ. Có lẽ vì xe ngoại nhập chất lượng tốt hơn, ít hao nhiên liệu và bền hơn.

– Đúng vậy. Khái niệm chất lượng, hiểu đơn giản là mang đến cho khách hàng một sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ thật sự mong đợi.

Vị giám đốc tựa vào thành cửa sổ, mắt nhìn xa xăm, chìm đắm trong dòng suy nghĩ: *Cách đây không lâu, Anh và Mỹ là hai nước hỗ trợ công nghệ cho châu Á. Vậy mà giờ đây, cả hai quốc gia này đã tụt hậu về năng suất – năng suất với nghĩa bao gồm cả số lượng và chất lượng so với những con rồng đang gờm ở châu Á.* Một lúc sau, ông cất tiếng:

– Những sản phẩm chất lượng không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà phụ thuộc rất lớn vào con người. Sự nỗ lực của người châu Á đã làm thay đổi cục diện kinh tế ở các nước trong khu vực, thậm chí là cả thế giới. Nhiều tập đoàn kinh tế vươn lên từ châu Á đã trở thành những tập đoàn tầm cỡ quốc tế, chinh phục được cả những thị trường Âu, Mỹ. Cháu thấy đấy, cách tốt nhất để có được

cả chất lượng lẫn khối lượng công việc là phải thông qua con người.

Chàng trai cảm thấy cuộc trò chuyện càng lúc càng thú vị. Anh nóng lòng muốn biết rõ hơn về người đang trò chuyện với mình, anh hỏi:

– Vậy chú có thể miêu tả bản thân mình là một giám đốc như thế nào không?

– Dễ thôi. – Ông trả lời ngay không chần chừ. – Chú là *Giám đốc Một phút*.

Chàng trai trẻ tròn mắt ngạc nhiên. Anh chưa từng nghe ai tự tin đến thế. Ngỡ ngàng, không tin vào tai mình, anh hỏi lại:

– Giám đốc gì ạ?

Vị giám đốc cười to và đáp:

– Chú là *Giám đốc Một phút*, bởi vì chú và nhân viên thường chỉ tốn rất ít thời gian mà vẫn đạt được thành quả đáng kể.

Chàng trai trẻ thật sự bất ngờ trước danh xưng đó. Anh đã gặp rất nhiều cấp bậc giám đốc, nhưng chưa từng có ai tự nhận mình như vậy. Thật khó mà tin được! Giám đốc Một phút, người gặt hái được thành quả chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Nhận thấy vẻ ngỡ ngàng trên mặt chàng trai, vị giám đốc hỏi:

– Cháu không tin có Giám đốc Một phút trên đời này à?

– Thú thật là cháu không hình dung được một giám đốc như vậy. – Chàng trai trẻ đáp.

– Tốt nhất là cháu hãy đến gặp một vài nhân viên của chú, để nghe họ nói về chú là chính xác nhất.

Nói rồi ông quay máy nội bộ, trao đổi gì đó với cô thư ký. Vài phút sau, cô thư ký mang danh sách nhân viên vào đưa cho ông. Ông quay qua giải thích với chàng trai trẻ:

– Đây là tên, chức danh và số điện thoại của sáu người đảm nhiệm vị trí trưởng bộ phận trong công ty chú.

– Cháu nên nói chuyện với những ai trong số họ hả chú?

– Tùy cháu thôi, – giám đốc trả lời. – Cháu có thể thử nói chuyện với một vài người, hoặc nếu có thời gian thì cháu có thể nói chuyện với tất cả cũng được.

– Cháu muốn hỏi chú là cháu nên bắt đầu gặp người nào trước?

Giám đốc quả quyết:

– Chú vừa nói với cháu rồi. Chú không bao giờ quyết định thay cho người khác. Cháu hãy tự quyết định lấy.

Nói rồi, ông lặng thinh một hồi lâu. Điều này khiến chàng trai trẻ thấy bối rối, anh ước gì mình đừng phản ứng quá nhanh như vậy, xét cho cùng thì đó là những việc mà bản thân anh có thể tự suy nghĩ và quyết định kia mà. Cũng may là vị giám đốc chừng như không muốn kéo dài bầu không khí khó chịu, ông đứng dậy tiễn khách và nhún nhủ:

– Cháu còn trẻ mà đã muốn học hỏi về cách lãnh đạo và quản lý nhân lực, chú rất ngưỡng mộ điều này. Nếu sau khi gặp nhân viên của chú, cháu còn thắc mắc gì cứ đến gặp chú. Thật ra, chú muốn giúp cháu hiểu được khái niệm Giám đốc Một phút – hãy xem đó như món quà nhé. Chú nắm bắt được nó là nhờ một người truyền đạt cho, theo chú thì nó đã tạo ra những khác biệt thấy rõ. Nếu cháu cảm thấy quan niệm này phù hợp với mình, chú mong rằng sẽ đến lúc cháu trở thành một người giám đốc, một nhà quản lý.

– Cháu cảm ơn chú nhiều. – Chàng trai chỉ nói được bấy nhiêu. Trong đầu anh đang ngổn ngang quá nhiều suy nghĩ mà chưa thể sắp xếp ngay được.

Ra khỏi phòng giám đốc, chàng trai gặp ngay Courtney, cô trợ lý giám đốc.

– Nhìn anh, tôi đoán đây là lần đầu tiên anh làm việc với sếp tôi, phải không?

Chàng trai cười bối rối. Vẫn còn nhiều điều từ cuộc trò chuyện với vị giám đốc khiến anh phải suy ngẫm thêm. Dầu vậy, anh vẫn đáp chuyện với Courtney:

– Có lẽ đúng là vậy rồi.

– Nếu vậy, liệu tôi có thể giúp gì cho anh không?

– À, vâng. Chuyện là ngài giám đốc có đưa cho tôi danh sách

những người mà tôi có thể đến trao đổi. – Chàng trai đưa bản danh sách cho cô trợ lý xem.

– Tuần này, có ba người trong số này đang đi công tác. Riêng hôm nay thì ở công ty có Teresa Lee, Paul Trenell và Jon Levy. Tôi sẽ gọi điện thoại cho họ để báo trước là anh đến nhé.

– Ồ, cảm ơn cô rất nhiều.

BÍ QUYẾT THỨ NHẤT

Với sự gợi ý của cô trợ lý giám đốc, chàng trai quyết định đến gặp bà Teresa Lee trước. Khi anh bước vào văn phòng bà, người phụ nữ tháo chiếc kính lão ra, nhìn anh và cười:

– Xin chào cậu, tôi là Teresa Lee. Nghe nói cậu vừa gặp giám đốc. Cậu thấy ông ấy thế nào? Khá là cá tính, phải không?

– Có vẻ là vậy ạ, – chàng trai đáp.

– Có phải Sếp bảo cậu đến đây để trao đổi và tìm hiểu về cách ông ấy quản lý không?

– Vâng, đúng là thế.

Đến đây thì bà Teresa mỉm cười đáp. Trong giọng nói của bà ẩn chứa chút gì đó pha trộn giữa điều tự sự, cảm giác hồi tưởng lẫn niềm thích thú:

– Cách quản lý ấy có hiệu quả thật đấy. Đến tôi, sau bao năm làm việc mà thỉnh thoảng vẫn còn thấy ngạc nhiên vì điều đó. Từ lúc tôi bắt đầu đi làm đến giờ, đảm nhiệm từ vị trí nhân sự bình thường đến nhân sự quản lý, ông ấy chẳng bao giờ mất nhiều thời gian khi làm việc với tôi cả.

Chàng trai hỏi lại:

– Túc là giám đốc hỗ trợ rất ít cho bà?

– Không nhiều như mức hỗ trợ mà tôi dành cho nhân viên hồi mới bắt đầu làm quản lý thôi. Chứ với những dự án hay nhiệm vụ mới, trong giai đoạn đầu thì cũng phải mất kha khá thời gian làm việc với Sếp đấy. Bởi vì đây là giai đoạn lập ra các *Mục tiêu Một phút*.

– Mục tiêu Một phút à? Đó là gì vậy? Trước giờ tôi chưa từng nghe về nó.

– Đó là bí quyết đầu tiên trong bộ ba bí quyết của *Phương thức Quản lý Một phút*, – bà Teresa đáp.

– Bộ ba bí quyết? *Phương thức Quản lý Một phút*? – Chàng trai trẻ lặp lại, dù cố giấu nhưng vẫn không giấu được cảm xúc thăng thót trong giọng nói. Kể từ khi đặt chân đến công ty này, chỉ trong khoảng thời gian ngắn ngủi, anh đi từ ngạc nhiên này đến ngạc nhiên khác. Càng tiếp xúc với con người ở đây, anh càng muốn tìm hiểu nhiều hơn.

Dường như đoán biết được những tâm sự của người trẻ tuổi đang ngồi đối diện mình, bà Teresa mỉm cười và chậm rãi giải thích:

– Cậu nghe đúng rồi đấy. Ở đây, chúng tôi vận hành công ty theo mô thức quản lý đó. Bước đầu tiên là lập Mục tiêu Một phút. Cũng có thể xem bước đầu này là bí quyết thứ nhất, cũng là nền tảng của *Phương thức Quản lý Một phút*. Cậu thử hỏi một nhân viên trong công ty xem công việc của anh ta gồm những gì, rồi lại hỏi cấp trên của anh ta về yêu cầu công ty đặt ra đối với anh ta xem hai người có nói giống nhau không? Tôi đảm bảo rằng cậu sẽ nhận được hai câu trả lời khác nhau. Trước khi vào đây làm, tôi đã có trải nghiệm ở nhiều nơi rồi nên tôi đảm bảo hiện tượng này rất phổ biến. Cũng vì sự khác nhau ngay từ khâu nhận thức như vậy mà nhân viên thường gặp rắc rối vì không làm tròn trách nhiệm, trong khi thật sự bản thân anh ta còn không biết rõ nhiệm vụ của mình nữa là.

Chàng trai nghe như nuốt từng câu chữ. Quả thật điều đó rất thường xảy ra, ở khắp mọi nơi. Anh hỏi:

– Vậy ở đây có tình trạng này?

– Không hề có. – Bà Teresa nói, giọng chắc như đinh đóng cột. – Ở đây, từ giám đốc đến quản lý cấp trung đều có nghĩa vụ phải làm việc với nhân viên dưới quyền để xác định rõ trách nhiệm của mỗi người, rồi cả nhiệm vụ mỗi cá nhân nữa.

Chàng trai tò mò hỏi tiếp:

– Vậy giám đốc thực hiện bằng cách nào?

Teresa mỉm cười giải thích:

– Bằng sự hiệu quả, hiệu quả hơn bao giờ hết. Thật ra, không phải mới đây mà ông ấy áp dụng *Phương thức Quản lý Một phút* đâu. Cách này đã được dùng từ lâu rồi, cái hay của ông ấy là biết chấp

nhận “nuơng” theo sự biến đổi của thời cuộc, môi trường kinh doanh, biết chấp nhận các luồng tư duy mới. Cũng nhờ vậy mà tự thân Sếp cũng thay đổi. Hiện nay, ông ấy đang vận hành công ty theo hướng có khác biệt so với tầm mười năm trước, và vì nó khiến công ty hoạt động hiệu quả hơn rất nhiều nên chúng tôi gọi Sếp bằng tên mới – Tân Giám đốc Một phút.

– Ôi, thế sao?

Bà Teresa khéo léo giải thích cho chàng trai hiểu rõ hơn:

– Lấy ví dụ nhé. Thay vì ngồi đó đặt ra một loạt các mục tiêu và nhiệm vụ cho chúng tôi, ông ấy lắng nghe những thông tin, dữ liệu mà chúng tôi có rồi xắn tay cùng làm việc để phát triển lên thành những mục tiêu. Sau khi thống nhất ý kiến về những mục tiêu quan trọng nhất, mỗi mục tiêu sẽ được viết lại lên một trang giấy.

Thoáng nhận ra vẻ ngơ ngác trên mặt chàng trai sau lời giải thích của mình, bà Teresa nói tiếp:

– Sếp quan niệm rằng khi viết ra giấy một cách ngắn gọn, rõ ràng từng mục tiêu thì ai cũng dễ dàng nhìn thấy, dễ nắm việc và biết rõ trách nhiệm của mình hơn. Vậy thì mới tập trung làm việc được. À, khi tôi nói viết ngắn gọn, rõ ràng thì tức là phải viết sao cho người khác chỉ cần *một phút* đọc mà vẫn có thể hiểu mọi việc đấy. Tiêu chí của Sếp là những chi tiết như nội dung những gì cần làm, thời hạn, chuẩn mực, kết quả,... mỗi cái không được quá hai đoạn, mà chỉ gói gọn trong một đoạn ngắn là tốt nhất. Sau khi họp xong, tôi sẽ gửi email những mục tiêu này cho ông ấy, giữ lại những bản copy để mọi chuyện được minh bạch, đôi bên có thể định kỳ kiểm tra tiến độ hoàn thành.

– À, ra là thế. – Chàng trai trả tiếp lời, giọng nhẹ nhõm như thể đã vỡ ra được nhiều điều quan trọng. Anh hỏi tiếp. – Vậy thì mỗi mục tiêu khác nhau sẽ được lập trên từng tờ khác nhau à?

– Đúng vậy.

– Nếu thế thì mỗi người sẽ có rất nhiều tờ miêu tả mục tiêu, không phải vậy sao?

– Không đâu. Thực tế là *nhieu* còn chưa đến chứ đừng nói là *rất nhiều*. Cốt yếu nằm ở chỗ chúng tôi, tức Sếp lẫn cấp dưới đều tin tưởng vào quy luật 80/20, rằng 80% hiệu quả công việc mà anh đạt được là nhờ vào 20% đã được xác định trong mục tiêu lúc đầu.

Vì vậy, việc xác lập mục tiêu là nhắm vào 20% này, thường thì chúng tôi có khoảng từ ba đến năm mục tiêu. Và tất nhiên, khi nào có những dự án đặc biệt thì chúng tôi cùng nhau xác lập mục tiêu đặc biệt. Vì mỗi mục tiêu chỉ mất một phút đọc hiểu, vậy nên trong quá trình làm, mỗi người vẫn có thể dành ra một phút để đọc lại các thông tin đã thỏa thuận, xem mình hoàn thành công việc đến đâu rồi, hay liệu phần đang làm đã phù hợp với mục tiêu chưa.

Ngưng một lúc, bà Teresa nói tiếp:

– Cậu thử nghĩ xem, phải kiểm tra giữa tiến độ như vậy thì nhỡ có thấy mọi chuyện chưa ổn, hay có điều gì đó chưa đúng với mục tiêu thì mới điều chỉnh kịp thời được. Còn không, chờ đến khi mọi thứ đã xong, hay để Sếp lớn phát hiện ra thì... Chắc, chắc chắn là rắc rối rồi.

Chàng trai góp lời:

– Thú vị thật. Vậy thì cháu hiểu tầm quan trọng của việc lập Mục tiêu Một phút rồi. Nó giúp cho mọi người làm việc có định hướng rõ ràng, vừa biết đích đến vừa có thể kiểm tra xem liệu mình có đang theo đúng hướng được trông đợi không.

– Đúng thế.

– Vậy, theo một nghĩa nào đó thì mọi người đang được trao cơ hội để quản lý chính mình.

– Chính xác. – Bà Teresa nói kèm theo một cái gật đầu, trông có vẻ rất thỏa mãn vì kết luận của chàng trai. Song, bà vẫn nói thêm để người trẻ tuổi thấu suốt hơn:

– Nhưng không chỉ có vậy. Điều cậu vừa nói chỉ là phần kết quả sau cùng. Còn về mặt thực hiện, các Mục tiêu Một phút giúp mọi việc sẽ được suôn sẻ, dễ dàng hơn.

Thấy chàng trai tỏ vẻ chưa hiểu lắm, bà Teresa nói tiếp:

– Thế này nhé, làm việc trong một công ty thì ai cũng phải biết rõ trách nhiệm và bốn phận công việc của mình. Đó là tiêu chuẩn lý tưởng cho hoạt động của một doanh nghiệp, nhưng nó mới chỉ là lý thuyết thôi. Trên thực tế, vấn đề là làm sao biết được *thế nào là hoàn thành công việc, đâu là những tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành, mức hiệu quả với mỗi nhiệm vụ!*? Mỗi nhiệm vụ, mỗi dự án đều có tính chất và yêu cầu khác nhau kia mà. Bởi vậy, ngay từ

đầu cả Sếp cũng phải làm việc cùng nhân viên, “nhiệm vụ” quan trọng của ông ấy là phải đảm bảo rằng bọn tôi biết được những thông tin trên. Rõ ràng, minh bạch như thế thì cả người quản lý lẫn nhân viên dưới quyền càng biết việc của mình hơn. Mà như thế thì về mặt thực hiện, mọi việc sẽ suôn sẻ hơn nhiều.

– À, – chàng trai thốt lên. Chỉ một tiếng ngắn ngủi nhưng giọng nói và vẻ mặt lại ra chiều vui tươi. Anh vừa vỡ ra được một điểm mấu chốt về nhiệm vụ của người quản lý, điều mà nhiều người tuy được trao cho quyền cao chức trọng nhưng đã phớt lờ, bỏ mặc, để rồi gây ra những hậu quả nghiêm trọng cho công ty mà họ quản lý.

Rồi, chàng trai hỏi tiếp về những điều anh còn lẩn tránh:

– Nhưng có điều này cháu thắc mắc: Khi lập Mục tiêu Một phút thì Giám đốc và nhân viên sẽ làm cùng nhau, nhưng nếu nảy sinh vấn đề giữa chừng thì ông ấy có giúp đỡ mọi người không?

– Tôi nghĩ là còn tùy. – Bà Teresa mỉm cười. – Với mỗi tình huống khác nhau, ông ấy sẽ có cách ứng xử khác nhau. Xét cho cùng thì ông ấy cũng phải nắm bắt được công việc của mình, tức quản lý nhân viên và tiến độ công việc kia mà.

Trầm ngâm một chút, bà nói tiếp:

– Để tôi kể cho cậu nghe một ví dụ nhé. Nó là về tôi thôi, từ thời tôi mới vào làm ở đây. Khi ấy, tôi đang nghỉ phép, đi du lịch, có điều vẫn theo sát công việc ở nhà. Thế rồi tôi phát hiện ra một vấn đề, nhưng đang ở xa thì tôi biết làm sao đây? Tôi bèn gọi cho Giám đốc, ông ấy nhận điện, tôi vội nói: “Giám đốc, tôi vừa phát hiện một vấn đề”. Tưởng sao, ông ấy đáp: “Tốt lắm! Chính vì vậy tôi mới tuyển cô vào để giải quyết”. Nói xong, ông ấy im luôn, không nói thêm gì nữa.

Tôi thắng thốt mất một lúc, cuối cùng cũng lắp bắp được mấy tiếng: “Nhưng... Nhưng... tôi... giờ làm thế nào tôi giải quyết nó được!?”. “Teresa à”, ông ấy nói, “vì cô là người mới nên lần này, tôi sẽ giúp; nhưng sau này, cô phải xác lập mục tiêu là cố gắng tự giải quyết vấn đề của mình nhé. Nào, giờ thì hãy bình tĩnh nói rõ cho tôi hay mọi chuyện”.

Rồi tôi cố hết sức mô tả mọi chuyện cho ông ấy hiểu. Có điều tôi đang quá lo lắng, lại ở tâm thế bị thúc thủ nên mọi lời lẽ cứ rối tung lên. Và ông ấy đã nói một cách thật nhẹ nhàng, nhưng vẫn hàm ý sự dứt khoát, rõ ràng: “Chỉ cần cho tôi biết mọi người đang

làm gì, hoặc không làm được gì thôi – vì nguyên nhân nằm ở đây”. Ôi cha, không biết ông ấy có biết là câu nói ấy đã thực sự giúp tôi tỉnh trí lại thế nào không. Thực sự, thay vì nghĩ đến bản thân mình, tôi đã dịch chuyển suy nghĩ và tập trung hơn vào vấn đề thực sự, và tôi đã nói lại được cho ông ấy hiểu.

Sau khi nghe xong, Sếp nói: “Teresa, cô làm tốt lắm! Giờ thì cho tôi biết xem theo cô, mọi chuyện nên diễn ra như thế nào”.

“Điều này thì tôi không chắc”.

Sếp nói luôn: “Khi nào cô xác định được thì gọi lại cho tôi nhé”.

Lần thứ hai chỉ trong vòng vài phút, ông ấy làm tôi sửng sốt. Biết nói gì đây – tôi còn đang ngớ người ra thì Sếp nói, phá tan sự im lặng: “Hừm, để xem nào. Nếu không thể nói ra được, thì liệu rằng cô có đang gặp vấn đề không nhỉ. Teresa này, những khó khăn, trức trắc chỉ tồn tại khi những gì xảy ra trong thực tế khác với những gì ta mong muốn. Còn nếu không thì có thể là do cô đã quá lo lắng nên than phiền thôi”.

Vậy đấy, ngay lập tức tôi hiểu ra và nói với Sếp những gì mà tôi mong muốn. Nghe xong, ông ấy hỏi tôi về nghi ngờ của tôi, xem điều gì đã gây ra sự khác biệt giữa thực tế và mong muốn. Nhận được câu trả lời rồi, Sếp hỏi: “Vậy thì giờ cô sẽ làm gì trong tình huống này?”.

Tôi đáp: “À, tôi sẽ thực hiện phương án A”.

Ấy vậy mà chưa xong đâu, ông ấy hỏi tới: “Nếu thực hiện cách A, điều cô mong đợi có xảy ra không?”.

“Thưa không”, tôi đáp.

“Vậy là giải pháp này không ổn rồi. Cô ráng nghĩ thêm nào, liệu có còn cách nào nữa không?”, ông ấy hỏi tiếp.

“Tôi có thể thực hiện cách B”.

“Nếu làm theo cách B thì điều cô mong muốn có thật sự xảy ra không?”.

Nghĩ một lúc, tôi thú nhận: “Cách B chưa ổn rồi”.

“Vậy thì B cũng là một giải pháp tồi, cô còn cách nào nữa không?”.

Tôi nghĩ ngợi một lúc rồi nói: “Vậy tôi sẽ làm cách C. Nhưng mà

hình như kết quả mong muốn cũng không xảy ra. Vậy nên đây cũng chưa phải giải pháp cuối cùng”.

“Ái chà, có vẻ như cô bắt đầu hiểu ra ý tôi rồi. Tiếp tục đi, cô cứ suy nghĩ và định liệu những gì mình cần làm đi”, sếp nói với giọng hóm hỉnh.

“Hừm, tôi đang nghĩ đến việc liên kết một số điểm trong số ba phương án vừa nêu”.

“Tôi thấy đáng để thử đấy”.

“Cụ thể là thế này, nếu tuần đầu tôi thực hiện cách A, tuần kế tiếp thực hiện cách B, hai tuần sau đó thực hiện cách C, tôi hy vọng vấn đề sẽ được giải quyết. Ôi, thật tuyệt! Cảm ơn Sếp rất nhiều! Nhờ Sếp cả đấy”.

Tôi khen thế mà ông ấy lại khăng khăng phủ nhận: “Không hề! Chính cô mới là người tự tìm ra cách giải quyết vấn đề. Tôi chỉ đặt ra những câu hỏi mà sau này khi lâm vào tình huống tương tự, cô cũng phải tìm đến chúng để định liệu công việc thôi”.

Dù ông ấy nói vậy, lúc đó tôi vẫn hiểu rằng chính ông đã giúp tôi biết cách tự bước đi trên con đường quản lý công việc của mình. Trước khi cúp máy, ông ấy còn động viên tôi: “Cô rất giỏi đấy, Teresa. Hãy xem chuyện lần này như bài học cốt yếu cho tương lai nhé”.

Kết thúc câu chuyện, về mặt bà Teresa có phần dăm chiêu. Dường như bản thân bà vẫn còn cảm thấy bồi hồi về kỷ niệm đáng nhớ thuở trước. Còn chàng trai trẻ của chúng ta, anh khẽ nhíu mày, chùng như cố ghi lại mọi lời bà Teresa vừa kể vào tâm trí mình. Bởi kinh nghiệm vừa kể của người phụ nữ đối diện rất có ích với một người còn non nớt mới bước chân vào thương trường như anh.

Một lúc sau, chàng trai mở lời:

– Cháu muốn hỏi điều này. Có phải việc tự đặt ra câu hỏi cũng có liên quan đến việc đặt ra các tiêu chí, chuẩn mực cho kết quả từng công việc, từng dự án không? Có phải nhờ vậy mà việc tự quản lý công việc, rồi việc kiểm soát công đoạn cũng dễ dàng hơn không?

– Đúng thế, – bà Teresa xác nhận. – Giám đốc đã cho tôi thấy làm thế nào để một người có thể nắm bắt công việc của mình, rồi tự hoàn thành nó một cách tốt nhất.

Nói xong, bà dựa người ra sau ghế, trông như thể bà vừa kết thúc cuộc điện thoại trong hồi tưởng với vị Giám đốc Một phút vậy. Bà nói:

– Tôi vẫn nhớ là sau khi gác máy, tôi đã mỉm cười. Tôi nhận ra điều mà ông ấy muốn nhắn nhủ khi nói rằng sẽ không can dự vào công việc của tôi trong tương lai.

– Đó là vì bà hoàn toàn có thể tự học cách giải quyết vấn đề. Mà thậm chí có khi còn tốt hơn so với lúc được dẫn dắt nữa chứ.

– Cậu nói đúng. Sếp muốn mọi nhân viên trong công ty đều phải thực sự yêu thích những gì mình đang làm, để công việc được hoàn thành tốt hơn, nhanh hơn.

Chàng trai trẻ ngẫm một lúc rồi nói:

– Cháu đã hiểu được làm sao mà các Mục tiêu Một phút có thể giúp làm vững mạnh thêm tính tương tác trong một tổ chức rồi, nhất là khi càng có nhiều người trong đội được quyền hành động theo phán đoán, suy nghĩ của mình.

Rồi cậu lịch sự đề nghị với bà Teresa:

– Bà có phiền không nếu cháu viết ra một bản tóm tắt về những điều mà cháu đã tiếp thu được sau cuộc nói chuyện với bà?

– Tôi nghĩ đó là ý hay đấy.

Và rồi, chàng trai trẻ viết:

Mục tiêu Một phút – tóm tắt

Việc lập các Mục tiêu Một phút sẽ có hiệu quả hơn khi bạn:

1. Cùng nhau hoạch định các mục tiêu, mô tả chúng thật ngắn gọn và rõ ràng. Cho mọi người thấy rõ thế nào là kết quả mà bạn mong đợi, những tiêu chuẩn cụ thể xác định kết quả công việc.

2. Yêu cầu mọi người viết ra mục tiêu cụ thể của bản thân, liên quan đến công việc. Tất cả trên một trang giấy.

3. Yêu cầu mọi người mỗi ngày nên xem xét lại những mục tiêu quan trọng nhất. Việc này chỉ mất vài phút thôi.

4. Khích lệ mọi người dành ra một phút để kiểm tra xem mình

đang làm gì, liệu những gì đang làm có phù hợp với mục tiêu không.

5. Nếu chưa phù hợp, khích lệ nhân viên suy nghĩ kỹ lại về điều họ đang làm để tập trung trở lại vào mục tiêu.

Xong xuôi, chàng trai đưa tờ giấy cho bà Teresa xem, chờ sự kiểm chứng về những điều anh đã học được.

– Đúng rồi! – Bà Teresa nói. – Cậu học hỏi nhanh lắm.

– Cảm ơn bà. – Chàng trai đáp, cảm thấy thật hài lòng về bản thân mình. Nhưng dẫu vậy, anh vẫn hỏi thêm:

– Nếu thiết lập các Mục tiêu Một phút là bí quyết đầu tiên để trở thành một vị Giám đốc Một phút, liệu bà có thể cho cháu biết luôn hai bí quyết còn lại là gì không?

Bà Teresa nhoẻn miệng cười, nhìn xuống đồng hồ và đáp:

– Sao cậu không đặt ra câu hỏi ấy với Paul Trennel nhỉ. Không phải cậu đã được xếp lịch đến gặp cậu ta sau khi chúng ta trao đổi sao?

Câu nói của bà Teresa làm chàng trai trẻ hết sức ấn tượng. Không ngờ bà nắm rõ cả lịch gặp mặt của một người như mình – mức độ quán xuyến công việc của bà thật đáng nể. Tuy nhiên, câu nói của bà cũng là lời nhắc nhở rằng cuộc hẹn tiếp theo đã cận kề.

Dù còn luyến tiếc nhưng với những gì đã học được, với trải nghiệm thú vị qua cuộc trò chuyện với bà Teresa, chàng trai vẫn cảm thấy hài lòng. Anh đứng dậy, bắt tay bà.

– Cảm ơn bà đã dành rất nhiều thời gian để trao đổi với cháu.

– Có gì đâu. Thời gian, mà giờ đây, tôi có rất nhiều. Tự cậu đã chứng kiến và cảm nhận nhé: Tôi đang dần trở thành một Tân Giám đốc Một phút.

– Tức là bà đã nhận ra những điều đang đổi thay, và tự bà đang tìm kiếm những cách thức mới để áp dụng bộ ba bí quyết?

– Đúng. Đó là một trong những mục tiêu lớn nhất của tôi.

BÍ QUYẾT THỨ HAI

Chàng trai rời văn phòng của bà Teresa đến cuộc gặp tiếp theo. Tuy vậy, trong anh còn vương lại cảm giác sững sờ trước những điều giản đơn vừa học được. *Mọi việc đều có lý của nó cả* – chàng trai nghiệm ra. Làm sao có thể trở thành một nhà quản lý xuất sắc được khi nhân viên của anh, cả bản thân anh nữa, chẳng hề nắm rõ những mục tiêu, những việc phải làm, khi chẳng hề có một tiêu chuẩn nào để xác định xem thế nào mới là tốt nhất, hiệu quả nhất.

Nghĩ đến đây, bước chân của chàng trai như phấn chấn hơn hẳn. Anh thoải mái, nhanh nhẹn bước đến chỗ thang máy vừa mở, bấm lên tầng mười hai, nơi Paul Trenell đang làm việc. Liệu cuộc gặp tiếp theo sẽ mang đến những bất ngờ nào!

Bước chân vào văn phòng của Trenell, anh ngạc nhiên khi thấy Trenell còn quá trẻ, chỉ độ gần 30 tuổi. Trenell chào anh bằng một câu hỏi:

– Anh đã gặp Sếp của tôi rồi nhỉ? Ông ấy thật là có cá tính, đúng không?

Lần thứ hai nghe một quản lý cấp trung gọi vị Giám đốc là “cá tính”, chàng trai thầm nghĩ *Có khi mình nên tập làm quen với việc này.*

– Vâng, hẳn là thế.

– Thế ông ấy có nói gì về cách điều hành công ty không?

– Ông ấy có nói. Nhưng anh này, liệu những điều đó có đúng không? – Có thêm chút tự tin sau cuộc gặp gỡ với bà Teresa, lần này chàng trai trẻ quyết định “tấn công” trước. Liệu câu trả lời của Trenell có giống với điều bà Teresa đã nói không?

– Chỉ *đúng* thôi sao!? Tôi thấy phải gọi là *đúng dẫn* mới chính xác

nhé.

Trước lời bông đùa của Paul Trenell, chàng trai sống người trong chốn lạt. Còn Trenell tươi cười nói tiếp:

– Trước khi vào công ty, tôi làm ở một chỗ mà giám đốc là người theo trường phái quản lý vi mô – từ đầu chí cuối, từ nhỏ đến lớn chuyện gì cũng quản cho bằng được. Còn vị Tân Giám đốc Một phút ở đây thì không tin vào phong cách đó.

– Ý anh là Giám đốc chẳng hề giúp đỡ nhân viên chút nào sao?

– Ít lắm. Mà ấy là so với hồi tôi mới vào làm. Chứ giờ thì ông ấy tin tưởng tôi nhiều hơn rồi. Tuy vậy, mỗi khi có dự án mới hay chuyện quan trọng thì Sếp vẫn dành ra kha khá thời gian để ngồi lại bàn bạc cùng tôi.

Nghe đến đây, chàng trai mau mắn:

– À, em biết rồi! Để lập Mục tiêu Một phút đúng không anh?

– Không hẳn vậy. Thật ra, điều tôi muốn nói đến ở đây là *Một phút Khen ngợi*.

– Một phút Khen ngợi? – Chàng trai lặp lại lời Paul. – Có phải đó là bí quyết thứ hai để trở thành Giám đốc Một phút?

– Đúng vậy! Hồi tôi mới bắt đầu làm việc ở đây, Giám đốc Một phút có nói rõ cho tôi biết về những gì ông định làm.

Chàng trai hỏi tiếp:

– Liệu em có thể biết đó là những việc gì không?

– À, Sếp nói rằng tôi sẽ dễ dàng làm việc hết khả năng của mình nếu ngay từ đầu, ông ấy cho tôi những phản hồi thật tử tế, rõ ràng về công việc. Với Sếp thì những hồi đáp như vậy sẽ giúp tôi thành công, ông ấy cũng nói là tôi có tài nên muốn giữ tôi lại. Chưa hết, ông ấy còn nói câu này: “Tôi mong cậu thực sự có niềm đam mê và yêu thích những gì cậu làm. Nếu được vậy thì tôi tin, với tài năng mà cậu đã có, chắc chắn cậu sẽ giúp công ty rất nhiều”.

Ngừng một lát, Paul nói tiếp:

– Có chừng đó thôi mà tôi nhớ nằm lòng cho tới giờ. Cũng từ đó trở đi, Sếp luôn dùng những “*thuật ngữ*” đặc biệt để nhận xét về công

việc của tôi, liệu tôi có làm tốt không, hay khi nào thì tôi làm không được như mong đợi của ông ấy. Tôi cũng cảnh báo anh trước nhé – những lần đầu bị ông ấy nhận xét, đầu là khen ngợi hay chê trách, người nào cũng thấy rất, rất là kỳ quặc đấy. Có điều đã làm ở đây thì ai cũng phải có trải nghiệm “nhớ đời” đó thôi.

– Tại sao vậy, anh Paul? Bị chê trách thì thấy kỳ quặc đã đành, nhưng khen ngợi mà cũng vậy là sao? – Chàng trai thắc mắc, trong thâm tâm chợt nhận ra cách nói chuyện với Paul càng lúc càng trở nên thân thiết hơn.

– Tại sao ư? Thế này nhé, theo kinh nghiệm đi làm ở nhiều nơi của mình, tôi thấy Giám đốc Một phút có cách quản lý khá đặc biệt, nói nôm na là “khác người” ấy. Mà như thế thì nhân viên mới vào làm ắt sẽ thấy là lạ, chưa quen ngay được với cung cách của ông ấy. Có điều, dần dà thì tôi nhận ra rằng nếu xem công việc là tối quan trọng thì phản hồi chính là công cụ vô giá để có được kết quả tốt. Vì vậy cũng cần phải tập thích nghi với hoàn cảnh thôi.

Dẫu Paul đã nói rất nhiều và rất rõ nhưng chàng trai vẫn cảm thấy chưa thông suốt lắm. Anh đề nghị:

– Nếu vậy, anh Paul có thể cho em một ví dụ về những điều anh vừa nói không?

– Được chứ. Ngay khi tôi bắt đầu làm việc ở công ty này, Sếp đã cùng tôi lập Mục tiêu Một phút và sau đó ông thường xuyên để mắt đến tôi.

Anh hỏi ngay:

– “Để mắt” nghĩa là sao? Anh nói anh ít khi gặp Giám đốc mà?

Paul sôi nổi giải thích:

– Ông thể hiện qua hai cách. Trước tiên, Sếp luôn dõi theo những hoạt động của tôi, như thể ông đang ở đâu đó cạnh tôi. Đồng thời, ông yêu cầu tôi gửi báo cáo công việc hàng ngày.

– Thú vị thật. Nhưng tại sao ông phải làm vậy?

– Ban đầu tôi cứ nghĩ Sếp “do thám” mình và không tin tưởng mình. Nhưng rồi sau khi nói chuyện với những người khác trong cùng công ty, tôi mới hiểu được chủ ý của ông.

– Sếp anh muốn gì vậy?

– Sếp muốn xuất hiện đúng lúc tôi làm tốt việc gì đó.

– Để làm gì? – Anh ngạc nhiên.

– À. Ở đây chúng tôi có một tiêu chí quản lý quan trọng.

Hãy để mọi người thể hiện hết khả năng, và khen ngợi ngay khi họ làm được điều đáng khích lệ

Chàng trai vội lên tiếng:

– Nhưng anh ơi, ở nhiều công ty người ta chỉ để ý và chộp lấy ngay lúc nhân viên mắc lỗi đấy.

– Đúng thế! – Paul nhấp một ngụm trà, đáp. – Nhưng ở công ty này không như vậy. Chúng tôi luôn quan tâm đến khía cạnh tích cực. Chúng tôi để ý và khen ngợi ngay khi nhân viên làm được một việc đúng.

Chàng trai trẻ ghi nhanh vào sổ tay một vài điều anh mới khám phá. Anh hỏi tiếp:

– Anh Paul này, vậy Giám đốc Một phút, sẽ làm gì ngay khi thấy anh làm được một việc đáng khích lệ?

Paul mỉm cười đáp:

– Ông sẽ dành Một phút Khen ngợi đối với tôi.

– Nhưng cụ thể là ông làm gì?

– À, chẳng hạn như ông sẽ đến gần tôi, vỗ vai hoặc bắt tay tôi một cách thân thiện.

– Vậy anh cảm thấy thế nào khi ông ấy cư xử như thế?

Paul đáp ngay không chần chừ:

– Sự thân thiện đó mang lại cho tôi rất nhiều ý nghĩa; tôi cảm thấy được Sếp quan tâm và hiểu ông muốn tôi tiến bộ thật sự. Ông vẫn hay nói: “Mỗi người trong các bạn càng thành công bao nhiêu thì càng nhanh vươn lên những chức vụ cao trong công ty bấy nhiêu”.

– Em chưa từng nghe một giám đốc nào đối xử với nhân viên kiểu đó. – Chàng trai cảm thấy thật sự thú vị. – Vậy anh hẳn là vui lắm khi Sếp có thái độ như vậy?

– Chắc chắn rồi. Mà trước hết, là vì tôi đã được khen ngay khi tôi làm một việc đúng.

Paul mỉm cười và nghiêng người về phía vị khách của mình, hạ giọng nói nhỏ:

– Ai mà chẳng thích được khen, đúng không?

Rồi Paul cười lớn, nói tiếp:

– Tôi chẳng cần phải đợi đến cuộc họp bình chọn cá nhân xuất sắc hàng năm mới biết được kết quả. Anh hiểu ý tôi chứ?

Cả hai cùng cười vui vẻ.

– Điều thứ hai làm cho tôi thích, đó là vì ông còn chỉ ra việc nào tôi làm đúng. Ông lúc nào cũng rất chân tình. Và thứ ba, ông luôn tỏ ra nhất quán.

Anh thắc mắc hỏi:

– Nhất quán à?

– Đúng, – Paul đáp. – Vì ông hứa sẽ khen ngợi tôi nếu tôi xứng đáng và đã làm đúng như vậy vào đúng lúc, cho dù ông đang có chuyện bận mình đi nữa. Nhiều lúc tôi biết ông đang có chuyện bận mình ở nơi khác, nhưng ông vẫn dành Một phút Khen ngợi cho tôi. Chúng tôi ông luôn quan tâm đến nhân viên của mình. Điều đó càng làm tôi thêm quý ông.

Chàng trai hỏi tiếp:

– Như vậy, việc khen ngợi nhân viên có làm mất nhiều thời gian của Giám đốc Một phút không?

– Không đâu. – Paul trả lời. – Người ta cần phải được khen nhiều mới hiểu là họ đang được chú ý và quan tâm. Chỉ cần không tới một phút.

– À, vì vậy mà anh gọi là Một phút Khen ngợi. – Chàng trai vỗ lể.

Chàng trai lại hỏi tiếp:

– Vậy lúc nào ông cũng quan tâm đến anh để kịp thời khen ngợi ư?

– Ô, tất nhiên là không! Chỉ khi tôi mới bắt đầu làm việc ở đây hoặc khi bắt đầu làm một dự án mới mà thôi. Từ lúc tôi quen với

các nguyên tắc làm việc của ông thì ông ít ghé chỗ tôi hơn.

– Tại sao vậy? Mới vô thì được chú ý nhiều, đến khi quen rồi thì không còn như trước nữa, điều đó có gây thất vọng không?

– Hừm, không hẳn vậy đâu. Nguyên nhân là vì lâu dần, sẽ đến lúc cả tôi và ông ấy đã có nhiều cách khác để theo dõi xem công việc của bản thân có đáng được khen ngợi hay không. Chúng tôi có thể theo dõi dữ liệu từ hệ thống thông tin của cả công ty, xem doanh số bán hàng thế nào, phân bổ ngân sách ra sao, lịch sản xuất có đúng tiến độ không,... Dần dần, khi nhận thức được mình vừa làm một việc đáng khích lệ, tôi sẽ tự khen mình và thậm chí chẳng biết khi nào Sếp lại khen ngợi tôi nữa, vì quả thật là ông ấy vẫn khen – nhưng là thỉnh thoảng thôi. Giờ thì lúc nào tôi cũng cố gắng làm việc thật tốt, cho dù ông không hề ở gần. Nói thật chứ, trong đời tôi chưa từng nỗ lực làm việc đến vậy, cũng chưa từng thấy yêu và hứng thú với công việc đến vậy. Đây là nơi duy nhất. Kỳ lạ quá phải không?

Nghỉ một lát, Paul nói tiếp:

– Chưa hết đâu. Khi nhận được một lời khen, tôi biết mình có được nó là nhờ tôi đã làm tốt. Càng được nhiều sự khích lệ, dần dần sự tự tin cũng mạnh lên theo. Mà tự tin là điều rất quan trọng trong công việc.

– Chỗ này thì em chưa hiểu lắm. Em cũng thắc mắc hoài là vì sao người ta hay đề cao sự tự tin đến vậy?

– Một người càng tự tin thì càng có nhiều khả năng thích ứng trước mọi biến động. Mà như thế thì càng dễ giải quyết vấn đề hơn. Để có thể tạo ra sự đột phá để duy trì thế dẫn đầu, công ty đòi hỏi mỗi nhân viên phải có sự tự tin về bản thân, về những gì họ đóng góp cho công ty, về cả công ty nữa.

– Hay quá. Cũng chính vì vậy mà Giám đốc mới trao cơ hội để nhân viên tự giải quyết vấn đề của mình thay vì nhúng tay vào quyết định giúp?

– Mà lại còn đỡ tốn thời gian quản lý nữa chứ. – Paul hưởng ứng, mắt ánh lên niềm tin tưởng. – Bản thân tôi cũng đang áp dụng lối quản lý như vậy với các thành viên trong đội mình, nhờ vậy mà họ trở nên giỏi giang hơn.

– Em bắt đầu thấy được tính hệ thống ở đây rồi. Em nói, anh xem xem có hợp lý không nhé. Nếu biết liên kết Mục tiêu Một phút với

Một phút Khen ngợi, người quản lý có thể “khai quật” tối đa năng lực và tổ chất trong mỗi nhân viên.

– Chính xác. Tôi rất vui khi thấy có thêm một người muốn học hỏi những bí quyết để trở thành một Giám đốc Một phút. – Paul nhận xét.

– Cảm ơn anh rất nhiều. Giờ anh cho em một phút ghi lại cách áp dụng Một phút Khen ngợi nhé.

Một phút Khen ngợi

Việc dành một phút khen ngợi nhân viên sẽ luôn có hiệu quả nếu người quản lý theo đúng trình tự sau:

1. Ngay từ lúc ban đầu, hãy cho nhân viên biết bạn sẽ để ý đến việc làm của họ.

2. Khen tặng họ ngay khi họ làm đúng.

3. Nói cho họ biết họ đã làm đúng việc gì, nêu chính xác lý do vì sao bạn ngợi khen họ.

4. Dừng một lát, cho họ thời gian để cảm nhận trọn vẹn cảm giác thỏa mãn, vui vẻ vì thành quả của mình.

5. Khích lệ họ tiếp tục nỗ lực để làm tốt hơn nữa.

6. Thể hiện rõ ràng niềm tin của bạn đối với họ, khẳng định là bạn luôn ủng hộ họ thành công.

– Được rồi.

Chàng trai trẻ ngồi ghi lại những gì anh vừa được biết về Một phút Khen ngợi.

Viết xong, chàng trai mở lời hỏi Paul:

– Vậy nếu Mục tiêu Một phút và Một phút Khen ngợi là hai bí quyết đầu thì bí quyết thứ ba là gì vậy? Anh bật mí cho em được không?

Paul đứng dậy khỏi ghế, nụ cười nở rộng trên môi anh. Bước vòng qua bàn làm việc, nhà quản lý trẻ tuổi đến gần chàng trai và nói, giọng tinh nghịch:

– Tôi nghĩ nếu muốn biết điều đó, anh nên đến gặp Jon Levy. Tôi biết anh ta là người tiếp theo có vinh dự được anh “thăm vấn”.

– Nếu vậy, em xin phép rời đi. Cảm ơn anh rất nhiều vì đã dành thời gian trao đổi với em.

– Ấy, tôi cũng phải cảm ơn anh đấy chứ. Gặp được một chàng trai trẻ sáng dạ và ham thích tìm hiểu như anh, đó là vinh dự cho những người quản lý như chúng tôi. – Paul vui vẻ đáp, rồi anh dặn dò thêm. – Đừng có ngại gì chuyện thời gian cả, giờ tôi có nhiều “món” ấy lắm. Tôi đang dần trở thành một Tân Giám đốc Một phút mà.

Chàng trai rời khỏi văn phòng của Paul Trenell, đầu óc vẫn vờ nghĩ. *Tôi đang dần trở thành một Tân Giám đốc Một phút mà. Lại là câu nói ấy!* Vẫn là phong thái tự tin mà chân thành sau cuộc trò chuyện.

Tính đến giờ phút này, chàng trai đã làm việc với Giám đốc Một phút, đã có cuộc trao đổi ngắn với cô Trợ lý Giám đốc Courtney tính tình cởi mở. Rồi làm việc với bà Teresa, một người phụ nữ đứng tuổi, nghiêm nghị nhưng nồng ấm, và mới đây là Paul Trenell – một nhà quản lý trẻ tuổi, đầy tham vọng nhưng thân thiện và hóm hỉnh. Có điều gì đó thật đặc biệt toát ra ở bộ phận quản lý của công ty này khiến niềm tin vào cái tâm và cái tầm quản lý ngày càng dâng lên.

Tính đến giờ thì hệ thống quản lý của công ty quả là rất hợp lý, đơn giản và dễ hiểu. Nhưng thật ra bản thân anh vẫn còn chút nghi vấn. Liệu Một phút Khen ngợi có thật sự hiệu quả hay không? Có mang lại kết quả công việc tốt đẹp cho công ty hay không?

Còn nữa, xét cho cùng thì từ đầu đến giờ anh chỉ mới làm việc với cấp quản lý của công ty thôi. Những thông tin anh có được cũng chỉ là được nghe nói lại. Vậy thực sự họ có làm được đúng như những gì đã nói không?

Nghĩ đến đây, chàng trai sực tỉnh. Anh cần một sự kiểm chứng.

Vậy là anh quay lại gặp Courtney để nhờ cô dời cuộc hẹn với Jon Levy sang buổi sáng hôm sau.

– Được rồi anh à. Anh Jon bảo là sáng mai gặp được. – Courtney trả lời sau khi đặt ống nghe xuống.

Sau đó, cô trợ lý gọi về Hội sở của công ty, đặt một cuộc hẹn mới theo đề nghị của chàng trai. Hóa ra, chàng trai muốn trò chuyện với một người nắm được thông tin về mọi mẩu hoạt động trong công ty trước khi gặp Jon Levy.

Người này là Liz Aquino, theo lời Courtney thì: “Em tin rằng chị ấy là người có thể cung cấp mọi dữ liệu mà anh cần”.

Đến lúc này thì giờ ăn trưa đã đến. Vậy nên chàng trai xuống tầng trệt, bước ra khỏi tòa nhà và đi bộ dọc theo hàng cây ở công viên nằm bên hông trụ sở công ty. Đến một quán ăn gần đó, anh mua một phần ăn trưa rồi trở lại công viên, chọn một chỗ ngồi nghỉ dưới bóng mát cây xanh và dùng bữa. Đồng thời chuẩn bị cho cuộc gặp tiếp theo.

SỰ KHEN NGỢI

Sau giờ nghỉ trưa, chàng trai đến Hội sở để gặp Liz Aquino như đã hẹn. Đó là một người phụ nữ độ bốn mươi, có khuôn mặt rất khả ái. Sau khi chào hỏi, chàng trai đặt vấn đề ngay:

– Chị vui lòng cho em biết trong các hoạt động của toàn bộ hệ thống công ty, đơn vị nào có năng lực nhất và đạt hiệu quả cao nhất?

– Cậu đợi một chút, – Liz vừa đáp vừa gõ bàn phím để truy cập vào hệ thống dữ liệu.

Một lúc sau, chị trả lời:

– Đây rồi. Sao cậu phải đi xa vậy chứ, rõ ràng đơn vị hoạt động tốt nhất chính là của ông Giám đốc Một phút. – Nói rồi, chị bật cười, ánh mắt tinh nghịch nhìn về phía chàng trai. – Từ nhiều năm nay, đơn vị của ông hoạt động có hiệu quả nhất trong số các thành viên của tổ chức chúng tôi đây. Thời thế thay đổi thế nào thì họ vẫn thích nghi rất tốt. Mà ông giám đốc bên ấy có vẻ có cá tính, nhỉ.

– Thật vậy hả chị? – Chàng trai trẻ thốt lên. – Chị xem giúp em các dữ liệu phụ đi. Có phải vì ở đó được trang bị máy móc mới và công nghệ hiện đại hơn những nơi khác không?

Liz vui vẻ trả lời:

– Không. Trang thiết bị ở đó thuộc hàng cũ nhất trong toàn hệ thống đây.

Chàng trai vẫn không tin, bèn hỏi tiếp:

– Không thể như thế được. Làm gì có nơi nào hoàn hảo tuyệt đối chứ. Chị xem giúp mức độ luân chuyển nhân viên ở đó thế nào?

– À, để tôi xem kỹ hơn. – Sau một lúc xem xét các thống kê, Liz đáp.

– Chỉ số này thì khá cao đấy. Có điều, đó là do họ được điều chuyển đi nơi khác để làm giám đốc. Cậu có muốn tôi đọc cho nghe một số nhận xét của những người được chuyển đi không?

Chàng trai gật đầu, Liz lên tiếng:

– Sau hai năm làm việc dưới quyền của Giám đốc Một phút, họ thường nói: “Bây giờ chúng tôi tự quản lý được, chúng tôi không cần người quản lý nữa”. Công tâm mà nói ông ấy là “huấn luyện viên” cừ khôi nhất của tổ chức chúng tôi đấy. Cứ mỗi khi mở một chi nhánh mới, tôi thường gọi ngay cho ông để nhờ tiến cử người làm giám đốc. Lúc nào ông cũng có sẵn người để giới thiệu, và đó là một trong những nhân viên của ông. Mà nói thật, tôi thấy ông ấy có cá tính lắm.

– Vâng ạ.

– Thế cậu còn cần gì nữa không?

– Không ạ. Cảm ơn chị Liz đã dành thời gian cho em. – Chàng trai vui vẻ đáp.

Song, ngược lại với bà Teresa và anh Paul, chị Liz đáp:

– Tôi rất vui vì hôm nay có được chút thời gian rảnh để tiếp cậu. Chứ suốt cả tuần, tôi bận rộn lắm. Tôi chỉ mong có chút thời gian trống để đến gặp Giám đốc Một phút mà học hỏi ông, nhưng chưa thu xếp được.

– Vậy thì chừng nào em học được những bí quyết của ông ấy, em sẽ tặng lại chị. Cũng giống như việc ông ấy đã sẵn lòng chia sẻ cho em mà.

– Ôi, vậy thì tôi cảm ơn cậu trước. Món quà đó sẽ quý giá lắm. – Liz đưa mắt nhìn khắp căn phòng bữa bãi của mình và nói tiếp. – Học được nó thì việc đầu tiên tôi áp dụng sẽ là sắp xếp lại công việc của mình.

– Vâng. Em xin phép chị ạ.

Chàng trai cáo từ. Cánh cửa văn phòng của Liz Aquino vừa khép lại sau lưng, chàng trai đứng thẩn ra một lúc: *Thật thú vị!* – anh nghĩ thầm.

Rời khỏi Hội sở, chàng trai thả bộ trên vỉa hè, miên man suy nghĩ. Thật là đáng nể! Vị Giám đốc Một phút đúng là làm việc vô cùng hiệu quả! Vậy là Mục tiêu Một phút lần Một phút Khen ngợi đều có ích cho việc quản lý!? Vậy thì bí quyết thứ ba là gì? Nếu kết hợp cả ba bí quyết đó lại thì sẽ tác động thế nào đến hoạt động của công ty!?

Đêm hôm đó, chàng trai cứ nôn nao không ngủ được. Anh mong trời mau sáng để đến cuộc hẹn với Jon Levy. Anh nóng lòng muốn biết về bí quyết thứ ba – bí mật cuối cùng trong bộ ba bí quyết quản lý của người Giám đốc Một phút.

BÍ QUYẾT THỨ BA

Sáng hôm sau, chàng trai đến văn phòng của Jon Levy đúng chín giờ. Đúng như dự đoán, sau phần chào hỏi sẽ là lời nhận xét “ông ấy khá là có cá tính”. Có điều, khác với những lần trước, chàng trai giờ đã có thể mạnh dạn đáp:

– Vâng, em cũng thấy thế đấy.

Ngồi xuống ghế, chàng trai định bụng sẽ quan sát nhanh người sắp sửa trao đổi với mình. Tuy nhiên, không hiểu sao anh lại tự cảm thấy một điều gì đó là lạ về cuộc gặp gỡ này. So với tâm thế trước cuộc trò chuyện với vị Giám đốc Một phút, bà Teresa và Paul Trenell, dường như lần này chàng trai không còn nhiều áp lực nữa. Lời nói, cử chỉ của anh đã thoải mái và tự nhiên hơn. Phải chăng... anh đã tự tin hơn? Chẳng lẽ chỉ dành ra chưa đến một ngày trò chuyện với một vài con người ưu tú trong môi trường này mà đã có thể giúp một người trẻ tuổi có được sự vững tâm hơn nhiều so với trước đây sao?

Còn đang miên man suy ngẫm, anh nghe tiếng Jon Levy cất lên:

– Có chuyện gì vậy? Sao mới sáng ra mà trông cậu đã thờ người?

– À, em đang băn khoăn về Giám đốc Một phút. Ông ấy có thực sự là một nhà lãnh đạo xuất sắc không ạ?

Trước nghi vấn này, Jon mỉm cười và đáp:

– Ra là vậy. Nghi ngờ của cậu, tôi nghĩ mình phần nào hiểu được. Mới đặt chân đến một nơi mới, những lời nghe được hay những dữ liệu đọc được, xét cho cùng chỉ là từ người khác truyền lại mà không phải trải nghiệm thực tế của cậu. Cậu nghi ngờ cũng đúng thôi, chúng tôi không thể ép cậu phải tin tưởng chỉ trong chưa đầy 24 giờ được.

– Em xin lỗi anh. Em nghĩ một phần là do em đã đi tìm hiểu ở quá nhiều mà không đâu lại giống công ty mình. – Bất chấp những lời cảm thông của Jon Levy, chàng trai vẫn cảm thấy bất an vì sự thiếu tế nhị của mình.

– Đừng lo lắng vì điều đó. Ban đầu tôi cũng thế thôi. Và tôi tin là những người cậu gặp gỡ hôm qua, chị Teresa hay cậu Paul cũng giống như cậu vậy. – Jon chậm rãi nói, chất giọng đanh nhưng điềm tĩnh của người này quả có tác động đến chàng trai. Anh nhanh chóng tìm lại phần nào sự thoải mái ban đầu của mình, tâm thế tưởng đã bị cậu nói hoài nghi ban nãy phá hỏng phần mở đầu của buổi chuyện trò.

Nhưng ít nhiều mạch đối thoại đã bị gián đoạn. Chàng trai còn đang lóng ngóng không biết phải bắt đầu lại thế nào thì Jon Levy đã cất tiếng:

– Để xem nào. Hôm qua cậu đã gặp chị Teresa và Paul, vậy tức là cậu đã biết về hai bí quyết đầu để trở thành Giám đốc Một phút rồi nhỉ.

– Dạ, đúng vậy. Em đã biết về Mục tiêu Một phút và Một phút Khen ngợi.

– Tốt lắm. Vậy thì tôi sẽ là người trình bày về bí quyết cuối cùng.

– Vâng, em đang nóng lòng đây ạ. – Chàng trai phần khích đáp.

– Trước khi nói về bí quyết thứ ba thì tôi phải nói lùi lại một chút để cậu hiểu. Sếp của chúng tôi là một nhà lãnh đạo giỏi về nhiều mặt. Tôi thì tôi đánh giá cao ông ấy ở khả năng thích ứng của ông ấy. Suốt những năm tháng quản lý công ty, ông ấy đã đưa ra nhiều sự thay đổi về mặt tư tưởng để đáp ứng được sự thay đổi của thời thế. Bí quyết thứ ba mà chúng ta sắp trao đổi đã từng qua một lần thay đổi đấy.

– Vậy hả anh?

– Ừ, vì bí quyết này liên quan đến sự phản hồi của người quản lý khi nhân viên làm sai một việc gì đó.

Nghe đến đây, chàng trai sững sờ hỏi lại:

– Sao lại thế ạ? Theo em biết thì phương châm cốt lõi mà Giám đốc đề ra là chỉ để tâm đến những việc nhân viên làm đúng để kịp thời khen ngợi thôi mà?

– Không sai, – Jon trả lời. – Nhưng không phải nhân viên nào cũng như nhau. Lấy ví dụ là giữa tôi, chị Teresa và Paul thì tôi là người có thâm niên hơn cả. Tôi gần như nắm được hoạt động của công ty trong đầu mình. Vậy nên cách Sếp làm việc với tôi cũng khác.

– Chính vì thế mà để biết về từng bí quyết, em phải làm việc với từng người khác nhau. Giám đốc bảo em làm việc với nhiều người là có hàm ý như vậy.

– Đúng vậy. Vả chăng, vì mỗi người có trải nghiệm riêng, có quan điểm riêng nên khi tiếp xúc với nhiều người, cậu sẽ thấy được nhiều phương diện khác nhau của công ty. Nhờ vậy sẽ có cái nhìn ít phiến diện hơn.

– Ôi, vậy mà hôm qua em chưa hiểu được ý này của Giám đốc.

Chàng trai tiếc rẻ nói, thăm thẳm trách sự thờ ơ non nớt của mình. Nhưng rồi anh vẫn háo hức:

– Nếu vậy thì em đang chờ anh Jon kể cho nghe thêm nhiều chuyện đây.

– Rất hân hạnh. – Jon Levy cười lớn, đáp. – Như đã nói, tôi làm việc ở đây lâu hơn. Cho nên Sếp cũng chẳng cần phải mất nhiều thời gian để cùng tôi lập Mục tiêu Một phút hay dành ra Một phút Khen ngợi nữa. Có chăng thì tự tôi lập ra các mục tiêu và có một cuộc trao đổi ngắn với Sếp trước khi chính thức duyệt thôi.

– Có phải mỗi mục tiêu được ghi ra trên một trang giấy không anh?

– Đúng rồi. Không quá một hay hai đoạn, và chỉ cần một phút cân nhắc. Theo kinh nghiệm của tôi thì khoảng 250 chữ là vừa.

Ngừng một chút, Jon nói tiếp:

– Cậu biết đó, tôi rất yêu công việc của mình, tôi cũng đã rất tốt. Tôi đã học được cách tự trao cho mình Một phút Khen ngợi. Tôi tin rằng nếu một người không biết tự quý trọng công sức và thành quả của mình thì ai sẽ quý trọng thay họ chứ. – Đến đây, Jon bất chợt cười khúc khích. – Nói theo kiểu bông lơn thì có lẽ khi tự khen mình, tôi đã khen giúp phần người khác luôn đấy.

Chàng trai mỉm cười thích thú. Về ngoài lẫn cung cách ứng xử cho thấy Jon Levy lớn hơn Paul Trenell nhưng nhỏ tuổi hơn bà Teresa. Họ ở ba độ tuổi khác nhau, cách nói năng cũng có phần khác

nhưng ẩn sau đó vẫn là phong thái khoáng đạt, tự tin. *Ái chà, xem ra chị Liz nói đúng rồi – Giám đốc Một phút quả là “huấn luyện viên” giỏi của tổ chức này.*

Nắm bắt được phong thái của Jon Levy, chàng trai mạnh dạn hỏi tiếp:

– Vậy Giám đốc Một phút có bao giờ khen ngợi anh không?

– Trước đây thì có. Nhưng giờ đã ít đi nhiều; vả lại, do đã quen nên tôi thường hay đi trước ông ấy một bước. Chẳng hạn khi cảm thấy mình vừa lập được một công trạng, tôi liền yêu cầu Sếp khen ngợi.

– Làm sao anh có đủ can đảm để làm vậy?

– Đâu có gì đâu, nếu Sếp không khen thì coi như tôi cũng chẳng mất gì.

– Là sao ạ? Em chưa hiểu rõ ý anh.

– Tôi quan niệm việc chủ động yêu cầu Sếp khen ngợi cũng giống như một sự tự cá cược, kết quả là hoặc thắng hoặc thua. Nếu Sếp khen ngợi, tôi thắng; ngược lại, tôi thua. Còn nếu không yêu cầu thì chẳng có gì cả.

– Em thích suy nghĩ này của anh đấy. – Chàng trai mỉm cười, ghi nhanh lại triết lý sống của Jon Levy rồi hỏi tiếp:

– À, nhưng em có thắc mắc này. Một người không thể lúc nào cũng làm đúng được. Những lúc anh làm sai thì chuyện gì xảy ra?

– Nếu tôi mắc sai lầm, chắc chắn Sếp sẽ dành cho tôi *Một phút Tái định hướng*.

– Xin lỗi, anh vừa nói gì ạ? – Chàng trai ngạc nhiên hỏi lại.

– Một phút Tái định hướng. – Jon lặp lại. – Đây là phiên bản hiện thời của bí quyết thứ ba trong Phương thức Quản lý Hiệu quả.

– Là sao ạ?

– Như cậu nói đấy, một người không lúc nào cũng làm tốt công việc. Vậy nên nhà quản lý không thể dùng mãi chiêu Một phút Khen ngợi được. Khi xuất hiện sai sót hay lỗi thì phải kết hợp Một phút Khen ngợi với Một phút Tái định hướng.

Jon nói tiếp:

– Sự tái định hướng là rất cần thiết để giúp tôi trở về đúng hướng và đạt được cái mục tiêu đã đề ra. Xét cho cùng, không phải ai cũng thích thú bị người khác chỉ ra sai lầm cả, vậy nên mới cần đến sự tái định hướng. Có vậy thì cá nhân tôi, và cả công ty mới thành công được.

Trước đây, khi còn trong thời kỳ quản lý áp lệnh từ trên xuống, bí quyết thứ ba này có tên là *Một phút Khiến trách*. Khi đó thì nó hiệu quả thật nhưng rồi mọi chuyện thay đổi và Tân Giám đốc Một phút phải thay đổi một chút trong bí quyết thứ ba.

– Cụ thể là thay đổi gì vậy anh?

– Hồi còn là Một phút Khiến trách, khi vừa biết tôi phạm lỗi thì Sếp sẽ đến gặp tôi ngay. Ông ấy nhắc lại lỗi mà tôi vừa gây ra. Kế đến, ông nói với tôi là ông cảm thấy tức giận, khó chịu, bức mình ra sao. Tất nhiên sự khiến trách chỉ kéo dài chưa đến một phút. Song, đó là lối quản lý top-down.

Ngày nay đã là thời đại side-by-side rồi, nó đòi hỏi sự liên kết mạnh mẽ giữa các cá nhân trong tập thể mà mỗi người đều mong muốn có được cảm giác thỏa mãn và có giá trị với những việc họ làm. Việc khiến trách lúc này có thể gây ra những tác động tâm lý ngoài ý muốn.

– Em lờ mờ hiểu ra ý anh rồi. Nhưng ngoài yếu tố tâm lý ra thì còn lý do nào khác không ạ? Em nghĩ một lý do liên hệ trực tiếp đến hiệu quả thì thuyết phục hơn, lý do tâm lý nghe có vẻ... cảm tính quá anh ạ.

– Còn chứ. – Jon mỉm cười hài lòng vì sự tinh ý của người đối diện. – Cậu biết đấy, mọi việc luôn được yêu cầu hoàn thành sớm hơn, nhanh hơn trong khi người thực hiện có ít nguồn lực, ít dữ liệu tham khảo hơn. Điều này khiến rủi ro cao hơn – cho dù có là chuyên gia tầm cỡ khắp Mỹ, Trung, Nhật thì cậu vẫn có thể bị mất việc như chơi. Vậy nên không chỉ có người quản lý mà mỗi cá nhân trong đội đều phải học hỏi không ngừng. Và Một phút Tái định hướng giúp tôi làm được điều đó. Khiến trách cũng giúp người ta học hỏi, nhưng nó lại thường gây ảnh hưởng tâm lý trước rồi mới khơi gợi sự học hỏi; còn tái định hướng thì khiến nhân viên hướng thẳng đến việc học hỏi và thay đổi ngay.

– Anh cho em một ví dụ luôn đi ạ. Em bắt đầu thấy sự liên hệ đến kết quả công việc rồi.

– Được thôi. Giả sử tôi phạm sai lầm, Sếp sẽ nhanh chóng đưa ra

phản hồi. Nếu trước đây ông ấy nhảy ngay vào việc trình bày về cảm giác, suy nghĩ của ông ấy về sai lầm của tôi thì bây giờ, bước đầu ông ấy sẽ làm rõ xem ngay từ đầu liệu chúng tôi đã nắm rõ về mục tiêu đề ra chưa. Nếu chưa, ông ấy nhận trách nhiệm luôn, sau đó nhanh chóng làm rõ lại cho đôi bên nhất quán. Tiếp theo, ông ấy chỉ ra tôi đã làm sai ở đâu. Đến đây thì mất khoảng nửa phút thôi.

Nửa phút cuối là tập trung vào bản thân tôi.

– Vậy là trong nửa phút đầu, vì Giám đốc cũng nhận lấy trách nhiệm nên anh sẽ bớt đi cảm giác thủ thế, đúng không ạ?

– Đúng thế. Vì ông ấy dùng từ ngữ và cách diễn đạt gọn và vào thẳng vấn đề, chủ yếu là giúp tôi thấy được những hậu quả sẽ gặp phải nếu tiếp tục đi sai hướng nên không khí cuộc nói chuyện cũng khá là bình yên. Thỉnh thoảng, ông ấy cũng chêm những cảm xúc và suy nghĩ của mình. Sau đó, ông im lặng vài giây để cho tôi thấm thía những lời ông vừa nói. Mà đúng là thấm thật!

– Sau đó thì sao hả anh? – Chàng trai tò mò hỏi tiếp.

– Giờ thì đến nửa phút sau. Ông nhắc cho tôi nhớ tôi là người có khả năng và lẽ ra đã không mắc phải sai lầm. Ông ấy khẳng định sự tin tưởng vào tôi, nhưng nhấn mạnh là ông mong lần sau tôi sẽ không tái phạm nữa.

– Như vậy chỉ trong Một phút Tái định hướng, anh đã có ít nhất hai cơ hội tự cân nhắc về những gì mình đã làm.

– Đúng, – Jon gật đầu tán thành.

Chàng trai cảm cúi viết thật nhanh, rồi chủ động đề nghị:

– Anh có thể nói rõ hơn về những ý chính trong Một phút Tái định hướng không?

– Được chứ. Ông ấy chỉ ra vấn đề một cách rõ ràng nhưng vẫn nhận trách nhiệm. Vừa để tôi biết được ông ấy vẫn theo sát mọi việc, vừa ngầm ý rằng ông không muốn tôi và cả đội bị mang tiếng.

Rồi kết thúc Một phút Tái định hướng, ông ấy nhấn mạnh lần nữa là ông vẫn đánh giá cao cả tôi lẫn cả đội, tôi không phải thủ thế, không phải chuẩn bị phản ứng để tự vệ làm phát sinh việc cãi vã không cần thiết, để rồi sau đó tôi lại phải tự dằn vặt hay có khi là

đi đổ lỗi cho cấp dưới của mình.

Cuối cùng, chỉ mất một phút để tái định hướng – nhanh gọn và không rầy rà. Và khi nó qua đi tức là đã qua. Nhưng với mỗi người thì phải ghi nhớ và xem đó như một bài học để đời. Vậy là tất cả kết thúc theo một cách ôn hòa. Tôi được an tâm và dốc toàn lực để khắc phục vấn đề. Thêm nữa, nó khiến tôi thêm tin tưởng vào Sếp mình, ông ấy công bằng và luôn nhất quán.

– Đến đây thì em hiểu rồi. Nghe anh nói, em ước gì mình đừng...

– Tôi hy vọng là cậu không nhờ ông ấy quyết định giùm cậu. – Jon ngắt lời.

– Em e là em đã làm vậy.

Jon bật cười.

– Thế thì cậu hẳn đã hiểu cái cảm giác khi phải trải qua Một phút Tái định hướng là như thế nào. Nhưng hy vọng là nó nhẹ nhàng thôi, vì dù sao cậu cũng là khách.

Chàng trai trả lời:

– Em cũng chẳng biết như vậy có phải là nhẹ nhàng hay không. Nhưng đảm bảo là em sẽ không bao giờ nhờ Giám đốc làm chuyện đó lần nữa.

– Thật ra ở đây chúng tôi nhận thức rất rõ rằng mục tiêu cuối cùng là phải xây dựng sự tự tin cho mỗi nhân viên để họ có thể đóng góp tốt hơn cho công ty.

– Vâng ạ. – Rồi chàng trai hỏi tiếp. – Mà anh này, Giám đốc Một phút có khuyết điểm nào không? Sao ông ấy có vẻ hoàn mỹ đến như vậy!

Nghe đến đây, Jon cười lớn:

– Tất nhiên là Sếp không hoàn mỹ rồi. Có điều ông ấy cũng biết điều đó nên có khuyến khích bọn tôi phải nhắc nhở. Ông ấy bảo có như vậy thì bản thân ông mới có thể tránh phạm sai lầm trong tương lai được. Vì vậy mà mọi người trong công ty đều thích làm việc với Sếp.

Thêm nữa, ông ấy là người có máu hài hước nên nhân viên cũng đỡ bị áp lực khi nhắc nhở Sếp mình.

- Thế anh Jon đã có dịp nhắc nhở Giám đốc chưa?
- Có chứ. Có một lần ông ấy bắt được một lỗi của tôi, có điều ông ấy chỉ thực hiện bước đầu mà quên mất bước cuối.
- Giám đốc quên nói cho anh biết ông ấy tin tưởng anh ạ?
- Ừ. Lần đó tôi phải nhắc nhở, rồi trêu rằng ông mà quên như vậy là làm trái tim tôi tổn thương trầm trọng luôn.
- Thế Giám đốc phản ứng thế nào ạ?
- Sếp ngó người mất một lúc. Khi hiểu ra thì ông phá ra cười và xin lỗi tôi. Rồi ông ấy khẳng định là ông ấy vẫn có niềm tin vào tôi. Sau đó thì tôi cảm thấy dễ chịu lắm.
- Lúc bị mắng, em không nghĩ là Giám đốc cũng có máu hài hước đấy.
- Do cậu chưa chuẩn bị tinh thần thôi. Thật ra, sự hài hước rất có ích cho Sếp lẫn bọn tôi. Ông ấy còn bảo rằng chúng tôi phải học cách tự cười mình mỗi khi phạm lỗi, phải vượt qua tâm lý thủ thế để tập trung làm việc tốt hơn.
- Ô, thế làm sao anh học được cách tự cười mình?
- Tôi học ông ấy.
- Thật sao? Ông ấy có thể tự cười nhạo khi ông ấy phạm sai lầm à?

Jon nói một cách chân tình:

- Tất nhiên. Khi ông ấy tự cười nhạo, ngay lập tức mọi người xung quanh cũng thấy vui lây.

Chàng trai thật sự khâm phục Giám đốc Một phút. Một nhà quản lý hiệu quả như ông thật quý giá đối với một công ty. Anh hỏi Jon thêm một câu nữa:

- Em nhận ra có mối liên hệ giữa bí quyết thứ ba với hai bí quyết đầu. Mục tiêu giúp làm rõ xem đâu là điều quan trọng, cần tập trung nhiều hơn. Khen ngợi giúp xây dựng niềm tự tin giúp nhân viên và công ty thành công. Còn Tái định hướng giúp xác định lỗi sai. Và cả ba bí quyết đều giúp mỗi người có được nhận thức chủ động, tích cực về bản thân, từ đó họ sẽ làm việc tốt hơn.

Nhưng làm sao mình có thể kết hợp cả ba bí quyết này, anh nhỉ?

– Câu hỏi này, theo tôi cậu nên hỏi trực tiếp Sếp.

Hiểu rằng cuộc gặp đã đến lúc kết thúc, chàng trai đứng lên, chào Jon. Anh vừa định hỏi thì Jon đã đáp:

– Tôi biết cậu định hỏi câu gì rồi. Vì thế tôi trả lời luôn: Tôi không đến nỗi bận rộn lắm đâu.

Nói xong, Jon nháy mắt đầy ý nghĩa với chàng trai, như muốn bảo rằng *Anh đang dần trở thành Tân Giám đốc Một phút*.

Cả hai cùng cười vang. Chàng trai bắt đầu cảm thấy mình như một người thân thuộc với nơi này chứ không phải là khách lạ. Điều đó làm anh vui vẻ.

Đi dọc theo hành lang, anh chợt nhận ra rằng thời gian anh gặp Jon Levy tuy chẳng là bao, nhưng những thông tin đã có được thì thật đầy đủ và quý giá.

Anh nhắm lại trong đầu những ý chính về Một phút Tái định hướng để dùng cho bản thân và nhân viên sau này, với tư cách một Giám đốc Một phút.

Một phút Tái định hướng

Để Một phút Tái định hướng có tác dụng, người Giám đốc Một phút cần làm những việc sau:

Trong nửa phút đầu

1. Xác định xem ngay bạn và cấp dưới có sự thống nhất trong cách hiểu về những Mục tiêu Một phút không. Nếu có thì...

2. Giúp nhân viên tái định hướng ngay.

3. Cùng nhân viên kiểm tra lại các dữ liệu thực tế trước, xem xét lại lỗi sai. Chỉ cho nhân viên thấy họ đã sai ở đâu – một cách thật rõ ràng.

4. Thể hiện là bạn cảm thấy thế nào về sai lầm đó, cho nhân viên biết về hậu quả.

5. Dùng một chút để nhân viên có thời gian cảm nhận được sự quan tâm của bạn về công việc và những việc họ làm.

Trong nửa phút sau:

6. Cho nhân viên biết họ có khả năng và lẽ ra không phạm sai lầm đó. Nhấn mạnh rằng cá nhân bạn vẫn đánh giá cao về họ.

7. Nhắc nhở họ rằng bạn có tin tưởng họ, động viên họ thành công.

8. Xác định rằng Một phút Tái định hướng đã kết thúc. Bạn sẽ không để bụng và không nhắc lại lỗi cũ của nhân viên nữa.

Chàng trai ngẫm nghĩ. Dù đã trải qua những giây phút thật khó xử, khi lần đầu anh bị Giám đốc Một phút tái định hướng, nhưng thâm tâm anh chưa tin lắm vào tính hiệu quả của Một phút Tái định hướng. Có điều, anh không muốn rơi vào tình huống như vậy nữa. Ai mà chẳng có lúc phạm lỗi, bị khiển trách, bị nhắc nhở để định hướng lại cũng là điều cần thiết. Nếu là nhân viên công ty, có thể mức độ bị tái định hướng của anh sẽ nặng nề hơn, nhưng anh tin vào sự công tâm của Giám đốc Một phút.

Trên đường trở về văn phòng giám đốc, chàng trai cứ nghĩ mãi về sự giản đơn của Phương pháp Quản lý Hiệu quả. Cả ba bí quyết, nghe qua đều rất có lý: Mục tiêu Một phút, Một phút Khen ngợi và Một phút Tái định hướng.

Nhưng tại sao những bí quyết này lại có tác dụng đến vậy?

Và tại sao Giám đốc Một phút lại là nhà quản lý làm việc hiệu quả nhất, mang lại lợi nhuận cao nhất và được ngưỡng mộ nhất?

Những thắc mắc này, anh nhất quyết đặt ra cho Giám đốc Một phút khi gặp lại ông.

VÉN MÀN BÍ MẬT

Đến văn phòng của vị Giám đốc Một phút, Courtney đã nhắn:

– Anh vô phòng Sếp luôn đi. Ông ấy vừa hỏi không biết khi nào anh mới quay lại đây.

Vậy là chàng trai bước vào phòng giám đốc. Đón anh là một nụ cười ấm áp từ Giám đốc Một phút.

– Sao rồi? Cháu tìm hiểu được gì trong chuyến thực tế vừa qua?

Chàng trai đáp:

– Dạ, nhiều lắm.

Giám đốc nói đầy khích lệ:

– Nào, hãy nói cho chú nghe xem cháu đã biết những gì?

– Bây giờ cháu đã hiểu vì sao chú tự gọi mình là Giám đốc Một phút rồi. Chú lập Mục tiêu Một phút cho nhân viên để mọi người hiểu trách nhiệm của họ gồm những gì và phải làm như thế nào mới là hoàn thành tốt công việc. Kế tiếp, chú luôn quan tâm đến nhân viên của mình và có Một phút Khen ngợi đúng lúc. Và sau cùng, tuy họ có năng lực, nhưng nhân vô thập toàn, sẽ có lúc họ phạm sai lầm và do vậy, chú dành Một phút Tái định hướng vừa để giúp họ khắc phục lỗi, vừa để nhắc nhở họ.

Giám đốc Một phút mỉm cười và nói tiếp:

– Vậy cháu nghĩ gì về những điều đó?

– Cháu rất ấn tượng. Nhưng xin chú bỏ quá cho, cháu có câu này muốn hỏi: Có đúng là chú làm những việc đó chỉ trong khoảng một phút không?

– Tất nhiên là không thể đúng như lý như lau rồi. Phải có xê xích trong thực tế chứ. Nhưng đúng là tinh thần Một phút thực sự có thể giúp quản lý tốt những dự án phức tạp. Chẳng hạn như làm sao để khiến cấp dưới tái tập trung vào các mục tiêu hay đưa ra những phản hồi quan trọng – những việc này mà làm gọn gàng và rõ ràng thì kết quả đạt được khá mỹ mãn. Chiều theo quy luật 80/20 kinh điển thì 20% chính là việc sử dụng ba bí quyết, qua đó bọn chú đạt 80% kết quả mà bọn chú mong muốn.

Rồi vị Giám đốc hỏi thêm:

– Thế cháu còn phát hiện thêm điều gì nữa không?

– Dạ, cháu thấy mọi người có vẻ rất yêu thích làm việc ở đây. Tất cả có sự tương tác nhịp nhàng với nhau để tạo ra kết quả tốt. Cháu nghĩ điều này đã có hiệu quả với công ty.

– Và nếu cháu muốn, cháu cũng có thể vận dụng nó vào công việc của cháu.

– Dạ cháu cũng rất muốn, nhưng trước khi vận dụng thì cháu phải thật sự hiểu tại sao việc kết hợp ba bí quyết này lại có hiệu quả.

– Đúng rồi, ai cũng vậy thôi. Càng hiểu sâu sắc về nó thì càng vận dụng nó linh hoạt hơn.

Rồi Giám đốc đi đến bàn làm việc. Ông nói:

– Để chú cho cháu xem một trong những điều chú hằng tâm niệm. Giám đốc Một phút đưa cho chàng trai trẻ khung chữ:

Thời gian tôi dành để đào tạo nhân viên là những giây phút quý báu nhất.

– Nực cười một điều, – Giám đốc Một phút nói tiếp, – hầu hết các công ty dành từ 50% đến 70% ngân sách để trả lương cho nhân viên, vậy mà họ chỉ dành ra có một phần nhỏ kinh phí để đào tạo nhân viên. Thực tế là hầu hết công ty thường bỏ tiền ra sửa sang phòng ốc, bảo trì, phát triển mảng công nghệ thay vì chú trọng phát triển nguồn nhân lực.

Chàng trai thú nhận:

– Cháu chưa từng nghĩ đến việc này. Nhưng nếu đội ngũ nhân viên giỏi mang lại hiệu quả to lớn cho công ty thì đầu tư vào con người quả là việc đầu tiên cần phải làm và phải chấp nhận đầu tư

lớn.

– Đúng thế, cháu ạ. – Rồi Giám đốc phân trần. – Giá như khi mới vào đây làm, chú cũng được cấp trên đầu tư.

Chàng trai thật sự không hiểu, anh hỏi lại:

– Chú muốn nói đến việc gì?

– Ở những tổ chức mà chú từng làm việc trước đây, chú thường chẳng biết nhiệm vụ của mình là phải làm gì nữa. Chẳng ai buồn nói cho chú biết. Nếu lúc đó, cháu hỏi chú có làm tốt công việc hay không, chú sẽ trả lời “Không biết”, hay “Chắc là tốt”. Nhưng nếu cháu hỏi tiếp: “Tại sao?”, chú sẽ trả lời: “Vì từ đó đến giờ đã bị Sếp mắng bao giờ đâu”, hoặc là “Không có tin gì mới tức là mọi chuyện đều ổn”. Cháu biết không, động cơ làm việc chủ yếu của chú lúc đó là chỉ cốt làm sao để không bị khiển trách mà thôi.

Chàng trai ngáp ngừng:

– Ít nhất thì cháu cũng hiểu được tại sao chú phải quản lý theo một cách thức khác những nơi đó. Nhưng cháu vẫn thắc mắc về ba bí quyết ạ? Liệu chú có thể nói về tác dụng của từng bí quyết không, bắt đầu với Mục tiêu Một phút?

TẠI SAO MỤC TIÊU MỘT PHÚT CÓ TÁC DỤNG?

Giam đốc Một phút đứng dậy, chậm rãi bước trong phòng, từ tốn nói:

– Để chú nói cháu nghe. Chú từng làm việc ở nhiều công ty khác nhau, và ở đâu cũng có những người không có một chút hăng hái nào với công việc. Nhưng sau giờ làm việc thì sao? Người thì vui vẻ ăn uống với bạn bè, kể thì học tốc chạy về nhà để làm việc nhà, đón con,... Có một buổi tối kia, nhân lúc đi chơi bowling, tình cờ chú gặp những “nhân viên có vấn đề” ở công ty cũ, nơi chú từng làm việc. Một trong những anh chàng “thật sự có vấn đề” ấy tóm lấy trái banh, đẩy lăn về phía trước. Rồi anh ta vui sướng nhảy lên, miệng hét to sáng khoái. Cháu nói thử xem, tại sao anh ta lại vui vẻ đến thế?

– Bởi vì banh của anh ta húc ngã mục tiêu chỉ bằng một phát.

– Đúng rồi. Nhưng tại sao anh ta và những người kia lại không thể nào hứng như vậy ở nơi làm việc?

– Vì họ chẳng biết mục tiêu ở đâu. – Chàng trai vui vẻ nói lớn. – Cháu hiểu rồi. Đâu ai muốn chơi bowling khi không biết phải ném banh về hướng nào để đẩy ngã những cái chai.

– Giờ thì chắc cháu đã hiểu điều gì xảy ra ở các doanh nghiệp. Chú tin chắc rằng, tất cả các giám đốc đều biết họ muốn nhân viên của họ làm gì. Nhưng họ không truyền đạt điều họ muốn cho nhân viên bằng một cách dễ hiểu. Họ cứ tưởng nhân viên của họ tất nhiên phải biết nhiệm vụ của mình. Chú chẳng bao giờ tưởng được điều gì sẽ xảy ra nếu như chú không lập ra mục tiêu rõ ràng với các nhân viên.

Ông ngừng một lát, rồi nói tiếp:

– Khi cháu cho rằng nhân viên của mình tự khắc phải biết những gì cháu mong đợi ở họ, thì chẳng khác nào cháu để xuống một trò chơi bowling không hiệu quả. Cháu dựng những cái chai lên, nhưng khi người chơi bowling chuẩn bị đẩy banh, họ mới thấy có một tấm màn che mắt mục tiêu. Khi họ lăn banh qua tấm màn, họ nghe tiếng chai ngã nhưng không biết chính xác là đã đánh ngã được bao nhiêu chai. Nếu cháu hỏi họ rằng họ làm có tốt không, họ sẽ trả lời: “Tôi không biết nữa. Nhưng chắc là tốt”.

Với golf hay bóng đá cũng vậy. Cháu không thể chơi golf vào buổi tối vì sẽ chẳng thấy lỗ ở đâu để đánh banh vào. Và nếu môn bóng đá mà không có khung thành thì cầu thủ sẽ không biết đá banh đi đâu để ghi bàn. Không ghi bàn thì sẽ không phân định thắng thua được, vậy thì khán giả đến xem hai đội thi đấu làm gì? Mà không có khán giả thì môn bóng đá tồn tại làm gì nữa?

– Vâng, cháu hiểu ạ.

– Điều đó cho thấy rằng động lực đầu tiên khiến mọi người làm việc chính là sự phản hồi trên kết quả công việc. Cháu có biết một câu nói nổi tiếng này: “Thông tin phản hồi là bữa ăn sáng của các nhà vô địch” không? Người ta có thể nhịn ăn trưa, bỏ ăn tối nhưng bữa ăn sáng là vô cùng quan trọng. Nghĩa là, nếu thiếu bữa ăn sáng, sẽ không có nhà vô địch trong các cuộc thi đấu thể thao! Sự phản hồi giữ cho chúng ta đi tới, không nản lòng trong công việc.

Thế nhưng nhiều nhà quản lý không nhận ra điều này. Hoặc nếu biết sự phản hồi từ kết quả công việc của nhân viên mình là cần thiết, thì họ lại thích phán xét dựa trên những điều mà nhân viên chưa làm được. Giống như khi người chơi bowling chuẩn bị đẩy banh, mười cái chai vẫn ở vị trí của chúng, tấm màn vẫn ở phía trước, chỉ khác là có thêm một người giám sát đứng ngay sau tấm màn. Rồi người chơi lăn banh, nghe tiếng chai ngã, anh chàng giám sát bèn ra dấu hai ngón tay, tức là hai chai đã bị ngã. Nhưng các giám đốc này lại không nói thế. Ông ta lại nói người chơi đã bỏ lỡ cơ hội làm ngã tám cái chai.

Giám đốc Một phút nói tiếp:

– Vấn đề mà chú trần trở là tại sao người giám đốc không dẹp tấm chắn đi để cả anh ta lẫn nhân viên đều có thể nhìn thấy ngay những thành tích đạt được thay vì chờ đến các đợt xét thưởng cuối năm.

Chàng trai hỏi lại, giọng đầy thắc mắc:

– Sao họ lại chờ các đợt xét thưởng cuối năm hả chú?

– Vì khi đó mới có các báo cáo công việc trong năm; và họ dựa vào đó để phê phán, trách móc vì năm qua chưa đạt được kết quả này, kết quả kia.

Cháu nghĩ xem nếu là cháu, dù đã nỗ lực bao nhiêu mà rốt cuộc vẫn bị nói là vẫn chưa được, từ đó ảnh hưởng đến việc xét lương thưởng hay sự thăng chức, người nhân viên sẽ cảm thấy gì? Mất bao lâu thì cháu bắt đầu tính đến chuyện chuyển chỗ làm và ước gì mình chưa từng làm ở đó?

– Cháu biết rồi. Chỉ mất một phút thôi. – Chàng trai hóm hỉnh đáp.

Rồi anh hỏi tiếp:

– Nhưng tại sao những giám đốc ấy phải làm như vậy hả chú?

– Vì họ muốn cấp trên thấy họ giỏi.

– Nghĩa là...

– Cấp trên của cháu sẽ đánh giá cháu thế nào, nếu cháu báo cáo rằng tất cả nhân viên của cháu đều giỏi?

– Dạ, cháu sẽ bị cho là người dễ dãi, không có khả năng phân biệt giữa nhân viên xuất sắc với nhân viên dở, lúc nào cũng đánh đồng “cá mè một lứa”.

Giám đốc Một phút tỏ ra hào hứng:

– Chính xác. Để tỏ ra là một giám đốc giỏi, người ta cứ hay để ý tìm điều sai ở nhân viên của mình để rồi chộp lấy mà quở phạt. Lúc nào dưới quyền họ cũng phải có một vài người ở mức lưng chừng. Đó là lối tư duy chung của nhiều nhà quản lý.

Giám đốc nhấp một ngụm trà rồi nói tiếp:

– Chú còn nhớ, có một lần chú đến thăm trường của con trai chú. Lúc đó, cô giáo đang cho cả lớp làm bài kiểm tra địa lý. Chú hỏi cô giáo vì sao không cho bọn trẻ dùng bản đồ hay atlas trong lúc làm bài, thì cô ấy trả lời: “Nếu tôi làm vậy thì cả lớp đều đạt điểm cao hết”. Cháu xem, cứ như là mọi thứ sẽ tệ lắm nếu như ai cũng đạt điểm cao vậy! Đúng là mỗi người có thể không tận dụng hết được những nguồn lực sẵn có, nhưng như thế không có nghĩa là lấy bớt đi cơ hội thành công của họ.

Giám đốc nói tiếp:

– À, cháu có từng nghe chuyện về Einstein chưa? Khi có người hỏi số điện thoại của ông, ông đi tìm cuốn niên giám điện thoại để tra số của mình.

Chàng trai cười lớn:

– Chắc chú nói đùa phải không?

– Không, chú không đùa. Einstein giải thích rằng ông chẳng bao giờ chứa trong bộ nhớ những thứ mà ông có thể tra cứu ở một nơi khác. – Giám đốc Một phút nói tiếp. – Nào, cháu thử nói xem cháu nghĩ gì về cái người phải tra niên giám điện thoại của mình? Họ là người giỏi hay dở?

– Hẳn là người rất dở.

Giám đốc mỉm cười:

– Dĩ nhiên là cháu sẽ nghĩ vậy. Chú cũng từng nghĩ vậy. Nhưng không đúng đâu!

Chàng trai trẻ gạt đầu một cách máy móc. Giám đốc Một phút thấy trong mắt anh vẫn còn sự ngờ vực bèn nói tiếp:

– Sai lầm này, bất cứ ai trong chúng ta cũng dễ mắc phải. Cháu nhìn xem.

Rồi ông chỉ lên bức tường có treo khung chữ:

Mọi người đều có tiềm năng để chiến thắng, nhưng có nhiều người nguy trang như những kẻ thất bại. Đừng để vẻ bề ngoài của họ đánh lừa bạn.

Nhìn chàng trai, ông giải thích:

– Như vậy, nếu ở cương vị một người quản lý, cháu có ba chọn lựa. Một, tuyển những người giỏi, mà những người như vậy thì khó kiếm và phải trả lương họ rất cao. Thứ hai, nếu cháu không thể tìm được người giỏi, thì hãy tuyển dụng những người có tiềm năng. Sau đó, cháu đào tạo họ thành người giỏi. Còn nếu cháu không muốn chọn một trong hai cách trên, thì chỉ còn cách thứ ba, đó là cầu nguyện.

Đến tận bây giờ, chú vẫn còn thấy kinh ngạc khi biết có những người quản lý chọn cách thứ ba đây. Họ không muốn mất tiền để

ngộ những người xuất chúng, mà cũng chẳng quan tâm đến việc đào tạo để những người có tiềm năng trở thành người chiến thắng.

Chàng trai trẻ chững lại, buông sổ tay xuống, hỏi lại:

– Sao lại cầu nguyện hả chú?

Giám đốc Một phút mỉm cười:

– Chú nói đùa thôi. Nhưng thực tế cũng có nhiều giám đốc chỉ biết cầu nguyện: “Cầu cho nhân viên của tôi khá hơn một chút!”.

Chàng trai hỏi đầy nghiêm nghị:

– Vậy nếu cháu chọn khả năng thứ nhất là tuyển dụng người giỏi, họ rất dễ trở thành Giám đốc Một phút, phải không chú?

– Chắc chắn rồi, – Giám đốc Một phút mỉm cười. Ông thích thú khi thấy chàng trai ngày càng thể hiện được trí tuệ và sự tự tin. – Tất cả những gì cháu cần làm với người nhân viên giỏi đó, là cùng anh ta lập Mục tiêu Một phút rồi anh ta cứ theo đó mà hành động. Đối với tất cả những người giỏi và những nhân viên tiềm năng thì Mục tiêu Một phút chính là một công cụ cần thiết để làm việc có hiệu quả.

– Nhưng cháu nghe anh Jon Levy nói là chú thậm chí còn không cần phải cùng anh ấy lập Mục tiêu Một phút mà. Chú chỉ xem xét, trao đổi rồi duyệt thôi.

– Không sai. Nhưng Jon Levy lại là người có thâm niên ở đây. Cậu ấy đã làm việc rất lâu với chú rồi. Chú tin tưởng cậu ấy.

Còn với hầu hết nhân viên, dầu là người tài giỏi hay có tiềm năng, việc lập ra Mục tiêu Một phút là công cụ cơ bản để mỗi người tự điều chỉnh hành vi trong khi thực hiện dự án.

– Vậy chú ơi, có phải cho dù người khởi xướng việc lập Mục tiêu Một phút, thì mỗi mục tiêu luôn phải được viết ra chỉ trên một trang giấy đúng không ạ?

– Đúng.

Chàng trai hỏi tiếp:

– Vì sao ạ?

– Bởi vì nhờ đó, mọi người mới có thể thường xuyên xem xét mục tiêu của họ, đồng thời có thể tự kiểm tra xem việc thực thi công việc có bám sát với mục tiêu đã đặt ra hay không?

– Theo cháu hiểu, chú chỉ yêu cầu họ ghi lại những mục tiêu chính thôi chứ không phải mọi khía cạnh liên quan đến công việc.

Giám đốc cười:

– À phải. Vì chú chẳng muốn biến nơi đây thành một nhà máy giấy. Chú không muốn nhìn thấy cả đồng giấy chất đầy khắp mọi nơi và mọi người chỉ ngó đến chúng một lần trong năm khi họ phải chuẩn bị cho cuộc xét thưởng cuối năm.

Ông đưa tay với lấy chiếc đĩa sứ đưa cho chàng trai và nói tiếp:

– Chắc cháu cũng đã thấy ở chỗ các nhân viên của chú cũng có những chiếc đĩa như thế này, để họ luôn tự nhắc nhở bản thân rằng:

Hãy dành một phút nhìn lại mục tiêu và xem xét bản thân có theo sát mục tiêu đã đặt ra chưa.

Chàng trai thật sự ngạc nhiên. Anh chẳng hề để ý đến chiếc đĩa này ở những chỗ anh đã ghé thăm. Anh nói:

– Cháu chưa từng thấy nó, chú à. Thật là tuyệt vời.

Ông mỉm cười độ lượng:

– Vậy cháu cần rèn luyện khả năng quan sát nữa!

– Chú cho cháu một chiếc đĩa nhé.

– Rất sẵn lòng. – Giám đốc Một phút đáp.

Trong lúc cầm cúi ghi lại những gì mình vừa nghe được, chàng trai cất tiếng hỏi, không kịp ngẩng đầu lên:

– Về Mục tiêu Một phút thì cháu vẫn còn một số thắc mắc. Nhưng thôi, bây giờ chúng ta chuyển sang nói về Một phút Khen ngợi, được không ạ?

Giám đốc Một phút vui vẻ đáp:

– Ừ. Có lẽ cháu cũng thắc mắc tại sao nguyên tắc đó lại có tác dụng phải không?

– Dạ đúng vậy. Cháu nghĩ ai cũng thích được khen cả, nhưng chẳng phải là nếu được khen hoài thì chúng ta thường nghĩ đó là giả tạo sao?

– À, nó còn tùy vào việc lời khen đó có xứng đáng và chân thành hay không nữa.

TẠI SAO MỘT PHÚT KHEN NGỢI CÓ TÁC DỤNG?

Vị Giám đốc thông thả nói:

– Bây giờ ta cùng xem xét vài ví dụ nhé.

– Dạ được. Cháu thích lắm.

– Trước tiên, ta xem xét cách người lớn thường dạy trẻ con tập đi. Có phải cha mẹ đứa bé sẽ dựng đứng con dậy và ra lệnh “Đi đi” không? Và khi con ngã thì lại dựng đứa bé dậy, phát vào mông con và mắng “Bố đã bảo con bước đi mà!”?

Một số sẽ làm thế. Nhưng cũng có những cha mẹ chọn cách giúp con đứng dậy. Ngày đầu tiên bé đứng được trong khoảng một vài giây rồi loạng choạng ngay. Thế nhưng, điều đó làm cha mẹ nó vui mừng và reo lên “Con đứng được rồi!”, và ôm hôn con một cách sung sướng. Ngày kế tiếp, bé đứng được lâu hơn một chút, bước được một hai bước, cha mẹ lại tặng con thêm những cái ôm và những nụ hôn. Chính những khích lệ của cha mẹ làm cho đứa bé thấy hăng hái hơn, nó sẽ tự tin và dạn dĩ bước chân đi, dù có một chút xiêu vẹo, để rồi bước được nhiều bước hơn và cuối cùng sẽ đi được một cách thành thạo.

Giám đốc ngồi xuống ghế và nói tiếp:

– Việc dạy đứa bé tập nói cũng vậy. Đầu tiên, cha mẹ sẽ dạy bé nói những từ đơn giản như “nước, nước”. Một ngày kia, bỗng nhiên bé thốt lên được tiếng “nữa”, cha mẹ cảm thấy rất vui, vội ôm hôn đứa nhỏ chùn chụt và thậm chí còn gọi điện thoại ngay cho bà ngoại để cho bà nghe đứa cháu nói “nữa, nữa”. Dần dần, cha mẹ thêm vào “uống nước”, “con uống nước”, “cho con uống nước”. Cùng với sự tiến bộ trong việc nói được nhiều từ, đứa bé cũng sẽ tập phát âm rõ ràng, chính xác hơn.

Giám đốc nhấp một ngụm trà, ông ngả lưng ra ghế rồi tiếp tục câu chuyện:

– Những ví dụ vừa rồi để cho cháu thấy điều quan trọng nhất trong việc huấn luyện một người trở thành người giỏi, đơn giản nhất và tự nhiên nhất là hãy chỉ ra được điều họ đang làm là đúng. Tất nhiên, ban đầu chỉ gần đúng thôi, nhưng dần dần, cháu sẽ hướng họ đến điều mà cháu mong muốn.

– Mấu chốt ban đầu là bắt đúng thời điểm mà họ làm gần đúng điều chú muốn, cho đến khi họ đạt được chính xác những mong đợi thì chú dừng lại. – Chàng trai cất tiếng hỏi sau một lúc im lặng.

Giám đốc gật đầu:

– Cháu hiểu ra vấn đề rồi đấy. Bằng cách lập một loạt các mục tiêu, họ đã tự giúp mình thấy rõ được những chai bowling, và việc làm chúng ngã sẽ dễ thực hiện hơn. Trong công việc, cả trong cuộc sống nữa, không phải lúc nào cháu cũng bắt được lúc một người tài năng làm đúng việc đâu, chỉ có họ tự biết là họ đã làm tốt thôi. Trong khi đó, những người còn đang học hỏi sẽ cần đến sự tuyên dương và khích lệ từ người khác.

– À, chính vì vậy nên chú dành nhiều thời gian để quan sát nhân viên mới vào làm hoặc những lúc nhân viên bắt tay thực hiện một dự án mới, đúng không?

– Đúng vậy. Đa số nhà quản lý thường chờ đến khi nhân viên đạt kết quả cuối cùng mới lên tiếng khen ngợi. Kết quả là nhiều nhân viên không bao giờ trở thành người tài giỏi được vì bình thường các vị sếp chỉ chăm chăm xem nhân viên có làm gì sai không để mà trách cứ. Càng như vậy, thành quả cuối cùng chẳng bao giờ được như ý cả.

– Như vậy thì hoạt động toàn đội sẽ chẳng mấy hiệu quả rồi. – Chàng trai nhận xét.

– Thì đúng là thế mà.

Nhấp một ngụm trà, Giám đốc tiếp tục:

– Buồn thay, nhiều tổ chức đã cư xử như vậy với các nhân viên mới đấy. Đối với những nhân viên mới chưa có kinh nghiệm, người ta thường chào đón họ nồng nhiệt, dẫn đi khắp công ty để giới thiệu với các phòng ban, sau đó đưa đến ngôi vị trí mà họ tuyển dụng, rồi thì để mặc họ tự xoay sở lấy. Trong quá trình làm việc, người

ta thường xuất hiện đúng lúc họ làm sai để quở phạt mà ít khi đưa ra giải pháp để họ tránh sai lầm. Chú gọi đó là kiểu “đem con bỏ chợ”. Nghĩa là bỏ mặc nhân viên của mình, chẳng huấn luyện gì cả mà lại mong mỗi họ làm thật tốt, và nếu họ không làm được, thì lại khiển trách họ.

– Những người nhân viên này sẽ ra sao hả chú? – Chàng trai thắc mắc.

– Cháu đã đi thăm một số công ty rồi mà phải không? Hẳn cháu nhận ra rằng họ bắt đầu né tránh công việc vì sợ rằng càng làm nhiều thì càng sai phạm nhiều. Tốt hơn hết là ít làm để khỏi sai phạm.

– Chú nói đúng đấy ạ. – Chàng trai cười lớn, rồi bổ sung. – Có làm việc với những người quản lý như vậy thì mới hiểu vì sao nhân viên của họ chẳng thiết tha gì với công việc.

– Ủ, mà như thế thì con người ngày càng uể oải đi, hệ thống vận hành chậm chạp, kết quả là hoạt động của công ty ngày càng đi xuống.

– Cháu bắt đầu thấy được lý do mà Một phút Khen ngợi có thể tạo ra sự thay đổi tích cực rồi. Ít nhất thì nó hiệu quả hơn hẳn Một phút Chê bai.

Rồi anh nói thêm:

– À, chuyện này làm cháu nhớ đến một vài người bạn. Họ khoe rằng vừa có một con chó mới và hỏi ý kiến cháu về việc họ tự luyện con vật tại nhà.

– Ô, thế họ định luyện chó như thế nào?

– Họ nói là nếu con chó đi bậy ra thảm, họ sẽ ghì chặt con chó, dí mũi nó xuống chỗ nó vừa đi. Sau đó lấy tờ báo nện vào mông con vật, rồi mở cửa sổ và đẩy nó ra ngoài sân vì đó mới là nơi để nó “giải tỏa”.

Giám đốc Một phút phá lên cười. Chàng trai kể tiếp:

– Khoe xong, họ hỏi cháu nghĩ kết quả sẽ thế nào. Cháu chỉ cười vì biết chắc điều gì sẽ xảy ra, mà đúng là xảy ra thật. Sau ba ngày thì con chó đi thẳng lên sàn nhà rồi nó nhảy qua cửa sổ, trốn trong sân. Con chó không biết nó đi bậy trong nhà là sai, nó chỉ biết là sau khi đi trong nhà thì nó nên trốn ra sân để không bị đét đít

thời.

– Câu chuyện thú vị lắm. – Giám đốc khen. – Hình phạt không hề có hiệu quả với những người đang nỗ lực học hỏi. Thay vì trách móc người chưa có kinh nghiệm, chúng ta nên dành thời gian để thiết lập lại Mục tiêu Một phút cho họ. Cháu phải chắc chắn rằng họ hiểu cháu mong đợi gì ở họ, và làm như thế nào mới được xem là hoàn thành tốt công việc.

– Thế sau đó, chú có tiếp tục “theo sát” để kịp thời phát hiện những việc mà họ làm gần đúng không?

– Chính xác. Ngay từ đầu, cháu luôn phải cố gắng quan sát để phát hiện xem trong những tình huống nào cháu có thể đưa ra Một phút Khen ngợi một cách hợp lý.

Rồi nhìn vào mắt chàng trai, Giám đốc nói tiếp:

– Cháu tiếp thu nhanh và nhiệt tình lắm. Chính vì vậy mà chú rất thích chia sẻ kinh nghiệm Quản lý Hiệu quả với cháu.

Cả hai cùng mỉm cười, bởi Giám đốc vừa dành Một phút Khen ngợi để động viên chàng trai trẻ.

– Chắc chắn là cháu thích được chú khen hơn là bị tái định hướng rồi. Giờ thì cháu hiểu tác dụng của Mục tiêu Một phút và Một phút Khen ngợi. Chúng thật hợp tình hợp lý.

Giám đốc vui vẻ hài lòng:

– Vậy thì tốt!

– Nhưng nếu vậy, vì sao còn cần đến Một phút Tái định hướng?

TẠI SAO MỘT PHÚT TÁI ĐỊNH HƯỚNG CÓ TÁC DỤNG?

Ghiám đốc Một phút đứng dậy, đi tới đi lui trong phòng. Ông nói chậm rãi:

– Có một số lý do khiến cho Một phút Tái định hướng trở thành một công cụ cần thiết trong quản lý. Trước hết, Một phút Tái định hướng là sự phản hồi trên từng mốc của cả dự án, điều này giúp ngăn chặn sớm những nguy cơ làm hỏng cả dự án. Chính sự phản hồi bằng Một phút Tái định hướng sẽ giúp người nhân viên nhận ra được khuyết điểm của mình, để kịp thời sửa chữa.

Nhưng thay vì làm vậy, đa số các giám đốc lại hay để dành những sai phạm của nhân viên, rồi lâu dần tự họ bị chìm trong một kho những điều tiêu cực, chúng khiến họ bị ức chế. Và đến dịp xét thưởng cuối năm thì thường họ không còn kiểm chế được nữa, nhân lúc đang nổi giận, họ sẽ tuôn ra cả dây những lỗi con con nhỏ nhỏ mà họ tích góp được của nhân viên – cả những chuyện đã xảy ra cách đó vài tuần hoặc vài tháng.

Chú cho rằng chỉ tích lũy những điều chưa tốt rồi phán xét là không công bằng. Làm vậy thì công việc cũng chẳng hề hiệu quả.

Chàng trai thở dài và góp lời:

– Dạ chú nói đúng đấy. Chuyên này cũng thường xảy ra trong gia đình lắm.

– Liên tưởng của cháu rất xác đáng. Cha mẹ giận con cái, vợ chồng giận nhau, nếu không giải quyết ngay tại lúc xuất hiện vấn đề mà cứ nhẫn nhịn tích lũy thì nguy cơ gia đình tan vỡ là rất cao. Các nhà tâm lý và tư vấn gia đình cũng đã khuyến cáo rồi. Các công ty nên xem đó là bài học mới phải.

Giám đốc nhấp một ngụm trà, nói tiếp:

– Mà chú thấy ở khía cạnh một công ty hay tổ chức thì hậu quả còn tệ hại hơn nhiều. Và tiếp theo, mọi sự việc sẽ kết thúc ở trạng thái cả hai phía đều nổi giận, hét vào mặt nhau bằng những từ ngữ không thể kiểm soát được; hoặc là người nhân viên lặng thinh, chẳng nói chẳng rằng mà trở nên đối nghịch ngấm ngấm từ đó. Trong những trường hợp như vậy, người nhân viên thật sự không hiểu được cụ thể lỗi lầm của họ ra sao. Và đây cũng là một phiên bản “đem con bỏ chợ” đấy.

Nhưng nếu người làm lãnh đạo chú ý và can thiệp sớm hơn, thì họ chỉ phê bình nhẹ nhàng về một hành vi không đúng của nhân viên. Bản thân người bị phê bình cũng không thấy quá tải nên họ sẽ tiếp nhận phản hồi dễ dàng hơn. Vì vậy, việc đánh giá hoạt động phải là một quá trình tiếp diễn không ngừng, chứ không phải chỉ tổng kết một lần trong năm.

Chàng trai vội nói:

– À, thông qua Một phút Tái định hướng, người bị khiển trách có thể “nghe” được phản hồi từ Sếp đúng lúc, phải không chú? Khi giám đốc chỉ khiển trách một hành vi sai của nhân viên đúng lúc đúng chỗ thì sẽ dễ dàng nói rõ cảm xúc và có thái độ công bình hơn đối với nhân viên của họ.

– Đúng, – Giám đốc nói, – cháu lưu ý thêm, khi chú dành Một phút Tái định hướng đối với ai, chú không hề tấn công vào nhân cách và toàn bộ năng lực của họ, đại loại như mắng họ là cái thứ này, cái đồ nọ. Mà chú chỉ nói tới hành vi của họ. Mục đích của chú khi dùng Một phút Tái định hướng là chú muốn người nhân viên của mình chấm dứt hành vi sai trái nhưng giữ lại những điểm tốt và họ cần phát triển những điều tốt đẹp đó. Sau đó chú vẫn để họ tiếp tục thực hiện công việc.

– Có phải vì thế mà việc tái định hướng gồm hai phần, phần đầu là khiển trách nhưng sau đó là phần củng cố niềm tin cho nhân viên?

– Đúng vậy. Theo chú, nhà quản lý không được giao quyền để “xé xác” lòng tự trọng và tự tin của cấp dưới, mà phải là xây dựng và bồi dưỡng những điều đó. Con người có bản năng tự vệ, bảo vệ danh dự của bản thân cũng là một dạng tự vệ. Khi cái tôi một người bị tấn công một cách vô lý, họ ngay lập tức tìm cách tự vệ, thậm chí là cách bóp méo sự thật. Mà như vậy thì đâu còn học hỏi

gì được nữa.

Vì vậy, người quản lý phải làm sao để tách bạch giữa phê bình hành vi và phê bình giá trị tổng thể của một người. Và việc tái khẳng định niềm tin vào năng lực nhân viên là một cách hay để chỉ cho nhân viên thấy rằng tôi trách anh là vì anh làm chưa đúng, thái độ và hành vi của anh chưa được chứ không phải là vì bản thân anh là vô giá trị, là tệ hại.

Cháu đi nhiều chắc cũng hiểu, nếu chụp mũ nhân viên là bất tài chỉ vì một lỗi lầm của họ, họ thấy bị xúc phạm, bị đối xử tệ. Cháu mắng xong thì họ quay sang phân trần, ca thán với đồng nghiệp chứ đâu có nghĩ ngay đến việc rút kinh nghiệm và sửa sai. Cuối cùng thì chẳng có gì thay đổi, chẳng khắc phục được vấn đề gì, nhân viên tìm mọi cách rũ bỏ trách nhiệm để được an phận, còn người quản lý trở thành kẻ phản diện.

Chàng trai vẫn chưa hết thắc mắc, anh hỏi tiếp:

– Vậy sao chú không khen ngợi nhân viên trước, sau đó mới khiển trách hành vi của họ?

Giám đốc đáp:

– Vì như vậy sẽ không hiệu quả. Cũng như có nhiều người cho rằng chú là một giám đốc “tử tế nhưng biết cứng rắn”. Nhưng chính xác phải nói là “tuy cứng rắn nhưng tử tế”.

– Cứng rắn nhưng tử tế? – Chàng trai lặp lại đầy hoài nghi.

– Đúng! Cái triết lý xưa cũ ngàn năm này luôn ứng nghiệm trong việc quản lý. Để chú kể cho cháu nghe một câu chuyện cổ Trung Quốc. Ngày xưa, có một Hoàng đế nọ muốn có người chia sẻ bớt công việc triều chính. Ngài nói với quan Tể tướng rằng: “Từ hôm nay, trẫm và khanh hãy cùng gánh vác công việc. Trẫm khen thưởng mọi người, còn khanh sẽ chỉ xử phạt họ”. Viên tể tướng trả lời: “Vâng, thần xin tuân lệnh”.

– Chuyện nghe có vẻ hấp dẫn quá.

– Cháu sẽ biết ngay thôi, – Giám đốc trả lời. Bằng một giọng cười mở, ông kể tiếp:

– Nhưng chẳng bao lâu sau, vị Hoàng đế bắt đầu thấy rằng, thần dân không phải lúc nào cũng tuân theo lệnh của ông. Trong khi đó, chỉ một tiếng hô của quan Tể tướng, bọn họ thì hành răm rắp.

Thấy vậy, vị Hoàng đế lại vời quan Tể tướng đến và nói: “Sao trẫm và khanh không đổi việc cho nhau? Bây giờ trẫm sẽ xử phạt và khanh sẽ đảm trách việc khen thưởng”. Mọi việc diễn ra đúng như vậy. Chỉ trong vòng một tháng, vị Tể tướng đã nghiêm nhiên trở thành Hoàng đế. Vì sao vậy? Vì trước đó, Hoàng đế luôn tỏ ra là một người dễ thương, luôn khen thưởng và rất tử tế với mọi người. Bỗng dưng ông lại thay đổi: xử phạt và chỉ có xử phạt. Thần dân hỏi nhau: “Hoàng đế này sao lại dễ ghét vậy, trước kia ông ta dễ thương lắm kia mà?”. Và họ quay sang tôn thờ vị Tể tướng vì thấy ông từ một con người cực kỳ khó tính bỗng trở nên dễ thương lạ thường.

– Chuyện này có thật không chú?

– Chú cũng không biết nữa, – Giám đốc Một phút cười vang. – Nhưng chú biết chắc một điều, nếu ngay từ ban đầu cháu tỏ ra nghiêm khắc với từng hành vi của nhân viên, rồi sau đó lại thể hiện sự ủng hộ đối với họ, thì việc quản lý sẽ có hiệu quả hơn.

Chàng trai lại hỏi:

– Chú có thể kể cho cháu nghe một vài ví dụ hiện tại không?

Giám đốc gật đầu đồng ý:

– Được thôi. Chú được biết là các huấn luyện viên thể thao tại các nước tiên tiến dùng một phương pháp gần giống với Một phút Tái định hướng nhằm cải thiện kết quả thi đấu của vận động viên. Thật ra là trong một chuyến công tác nước ngoài, chú có dịp gặp gỡ một huấn luyện viên bóng rổ nổi tiếng, trao đổi một hồi thì mới vỡ lẽ ra ông ấy dùng cách đó để tạo nên các đội bóng vô địch.

– Bằng cách nào ạ?

– Có những lúc các cầu thủ không đạt được phong độ tốt nhất. Trong một trận đấu quan trọng nọ, cầu thủ giỏi nhất của ông chơi không tốt mà nếu anh ta không khá lên được thì đội bóng sẽ thua mất. Vậy nên vị huấn luyện viên quyết định rút anh chàng ra.

– Rút cầu thủ giỏi nhất ra? Đó là trận đấu quan trọng kia mà.

– Ông ấy buộc phải làm vậy. Anh chàng không chơi tốt, anh ta làm ảnh hưởng việc thi đấu trên sân của cả đội. Vậy nên anh ta phải ra nghỉ tạm thời. Nhưng chuyện chưa dừng tại đó. Trong khi ngồi ngoài, anh ta được huấn luyện viên giúp tái định hướng. Vị huấn luyện viên chỉ ra chính xác là anh ta chưa làm tốt ở khâu nào.

“Cậu bỏ lỡ quá nhiều những pha bóng dễ ghi điểm. Cậu không bắt được bóng, cũng không thành công trong bất cứ pha tranh bóng bật bằng nào, cũng không hỗ trợ được tuyến phòng thủ. Nhưng tôi bực nhất ở chỗ cậu chẳng có vẻ gì là đang nỗ lực cả”.

Rồi ông ấy chờ một chút và nói thêm: “Cậu giỏi hơn những gì đã thể hiện trên sân mà. Cậu cứ ngồi ở đây cho đến khi tự thấy bản thân đã sẵn sàng quay lại sân và chơi đúng sức mình”. Sau một lúc lâu, cầu thủ đứng dậy, tiến về phía huấn luyện viên và nói: “Tôi đã sẵn sàng rồi. Hãy cho tôi vào sân”. “Vậy thì hãy cho tôi biết cậu thực sự có thể làm được gì”.

Khi trở về sân, cầu thủ ấy như lột xác. Anh ta lăn xả khắp sân, có mặt trong mọi tình huống tranh chấp, thường xuyên tung ra những cú ném bóng ghi điểm. Thấy chủ lực của mình làm tốt như vậy, cả đội lấy lại tinh thần và thi đấu khởi sắc hơn. Họ đã thắng trận đó.

– Ôi, nếu chiếu theo những gì anh Jon Levy từng nói thì vị huấn luyện viên đó đã dùng đúng các bước của Một phút Tái định hướng: nói cho cấp dưới biết họ làm sai ở đâu, cho họ biết bạn cảm thấy thế nào, rồi nhắc cho họ nhớ về năng lực thực sự của họ. Tức là kết quả có thể tồi tệ nhưng lẽ ra điều đó đã không xảy ra, vì họ vẫn rất giỏi.

– Chính xác. Cháu thấy đấy, điều quan trọng nhất khi quản lý con người là cháu phải luôn nhớ rằng: **không được đánh đồng hành vi với giá trị của con người**. Điều đáng quý nhất ở một con người là kiểm soát được hành vi của chính mình. Điều này luôn đúng cho tất cả chúng ta, những người ở cương vị quản lý, cũng như tất cả những người thuộc cấp.

Vị Giám đốc đứng dậy, chỉ vào một trong những chiếc đĩa ông yêu thích trên tường, nói tiếp:

– Thật ra, nếu cháu biết được điều này, thì cháu sẽ nắm được bí quyết tái định hướng người khác một cách có hiệu quả.

Chàng trai ngược nhìn dòng chữ trên chiếc đĩa:

Hành vi chỉ biểu hiện một phần giá trị con người, và con người hoàn toàn có thể điều khiển hành vi của mình.

Chàng trai nghiền ngẫm dòng chữ một lúc rồi nhận xét:

– Qua những gì chú nói, rõ ràng đằng sau sự tái định hướng là cả

một sự quan tâm và tôn trọng.

– Chú rất mừng vì cháu nhận thấy điều đó. Cháu sẽ thành công với Một phút Tái định hướng nếu cháu thật lòng quan tâm đến nhân viên.

Chợt nhớ ra điều gì, chàng trai nói:

– Nhưng việc sử dụng Một phút Khen ngợi và Một phút Tái định hướng liệu có bị xem là cách để chú khiến người khác làm theo ý chú hay không? Nếu vậy, thì hóa ra chú đang điều khiển họ?

Giám đốc Một phút nhìn chàng trai với nụ cười đầy thông hiểu:

– Cháu đúng khi cho rằng Phương thức Quản lý Hiệu quả là cách rất tốt để khiến người khác làm theo ý của mình. Tuy nhiên, nếu cho rằng như vậy là điều khiển họ thì không đúng. Điều khiển là bắt người ta làm những việc mà họ không biết hoặc không muốn làm. Còn ở đây thì không phải vậy. Chính vì lẽ đó mà chú mới nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cho họ biết ngay từ ban đầu họ phải làm gì và tại sao họ phải làm như vậy.

Ông ngừng một lát, như chờ cho chàng trai hiểu rõ những lời ông nói. Rồi ông giải thích thêm:

– Trong cuộc sống thường ngày cũng vậy. Nếu cháu tỏ ra chân thành với mọi người thì mọi người sẽ nghe cháu. Còn nếu cố dối gạt người khác, thì trước sau gì họ cũng làm mất lòng người mà thôi.

– Cháu hiểu từ đâu mà chú có được sức mạnh quản lý nhân viên rồi. Từ sự quan tâm chú dành cho họ.

Giám đốc Một phút gật gù:

– Đúng, cháu ạ. Mà này, chú cũng quan tâm đến kết quả nhé – đừng bỏ qua chuyện quan trọng đó.

Chàng trai chợt nhớ lại lần đầu khi anh mới gặp Giám đốc. Lúc đó anh nghĩ, ông là người thô lỗ. Dường như Giám đốc đọc được ý nghĩ của anh. Ông cất tiếng:

– Đôi khi, vì quan tâm đúng mực nên chú phải tỏ ra nghiêm khắc. Chú rất nghiêm khắc với những thái độ chểnh mảng, thiếu suy nghĩ. Nhưng chú chẳng bao giờ khó khăn với nhân viên. Phạm sai lầm là một chuyện, không học được gì từ sai lầm đó mới là chuyện

lớn.

- Vậy điều gì xảy ra khi một người cứ phạm phải một sai lầm, sau khi chú đã dành cho họ Một phút Tái định hướng?
- Thế nếu cháu là nhà quản lý, cháu sẽ có cảm giác gì với một nhân viên như vậy?
- Có lẽ là không vui vẻ, thấy khó chịu, thậm chí bực mình ạ.

- Đúng đấy. Với những cảm xúc tiêu cực như vậy, cháu cần phải dừng lại, bình tĩnh xem xét lại tình huống, không để cảm xúc “lấn sân” và gây ra lỗi. Một phút Tái định hướng là nhằm giúp mọi người học hỏi. Tuy vậy, khi một người đã học được điều cần học, đã chứng minh được họ có năng lượng nhưng lại mang vào thái độ tôi-không-làm-đâu. Vậy thì cháu phải tính đến chi phí cho tổ chức nữa, liệu công ty có thể chịu nổi khoản chi để giữ người này không.

Chàng trai im lặng. Anh rất thích và khâm phục người đàn ông đang cùng anh trò chuyện này. Giờ thì anh đã biết tại sao mọi người thích làm việc với ông. Anh nói, tay chỉ vào cuốn sổ ghi chép của mình:

- Có lẽ chú sẽ thích cái này. Cháu vừa rút ra được đôi điều. Nó sẽ nhắc nhở cháu rằng Mục tiêu (bao gồm những Mục tiêu Một phút) và kết quả của việc Khen ngợi và Tái định hướng sẽ luôn ảnh hưởng đến hành vi của con người.

Mục tiêu ĐỊNH HƯỚNG hành vi. Kết quả ẢNH HƯỞNG đến những hành vi tương lai.

Giám đốc vui mừng thốt lên:

- Hay quá! Cháu giỏi thật!

Chàng trai hỏi lại, thầm mong được Giám đốc Một phút khen thêm một lần nữa.

- Chú nghĩ vậy sao?

Nhưng Giám đốc không lặp lại. Ông chậm rãi buông lời:

- Này cháu, chú không phải là cái máy ghi âm. Chú không có thời gian để cứ lặp đi lặp lại những gì đã nói.

Trong lúc chàng trai mong được khen, anh lại bị khiển trách, anh

thật bất ngờ và cảm thấy không vui. Với vẻ mặt thật thà, anh hỏi lại:

– Chú vừa nói gì ạ?

Họ nhìn nhau chằm chằm, rồi cả hai cười phá lên. Giám đốc vui vẻ nói:

– Chú rất quý cháu. Cháu có muốn đến làm việc ở đây không?

Chàng trai đặt cuốn sổ ghi chép xuống bàn, mắt mở lớn, không tin ở điều mình vừa nghe:

– Thật không ạ? Cháu có thể đến làm việc cho chú ư?

– Không. Chú muốn cháu đến làm việc như mọi người trong công ty này. Ở đây, thật ra chẳng có ai làm việc cho ai cả. Chú chỉ giúp mọi người làm việc tốt hơn và qua đó, họ sẽ cùng mang lợi nhuận cho công ty.

Đó chính là điều mà chàng trai hằng mong đợi! Anh sung sướng nói:

– Dạ, cháu rất thích được làm ở đây.

Ngày hôm sau, chàng trai chính thức nhận việc ở đó.

Anh tỏ ra rất năng động trong công việc. Và anh đã chứng minh được rằng Giám đốc Một phút đã không uổng phí thời gian khi đã đầu tư vào anh. Chẳng bao lâu, một sự thật hiển nhiên đã xảy ra:

Anh trở thành một Giám đốc Một phút.

THÊM MỘT GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Càng trai trở thành Giám đốc Một phút chẳng phải vì có suy nghĩ hay cách nói năng như vị Giám đốc đúng tuổi trước đây, mà vì anh ứng xử rất xứng đáng là một Giám đốc Một phút.

Anh đặt ra những Mục tiêu Một phút thật rõ ràng cho nhân viên theo đó mà làm.

Anh dành Một phút Khen ngợi cho nhân viên khi họ xứng đáng.

Anh sẵn sàng gác mọi bận rộn, để có Một phút Tái định hướng thuộc cấp khi họ phạm lỗi.

Những câu hỏi anh đặt ra cho nhân viên luôn ngắn gọn nhưng nhắm vào điểm cốt yếu. Những lời anh nói luôn đơn giản, chân tình. Anh động viên mọi người trò chuyện, cười vui trong những phút giải lao. Ai cũng cảm thấy dễ chịu nên họ làm việc rất tận tụy.

Anh còn tạo ra một *Kế hoạch Trò chơi dành cho Tân Giám đốc Một phút* dạng bỏ túi dành cho những người muốn phấn đấu trở thành các Giám đốc Một phút.

Kế hoạch Trò chơi dành cho TÂN GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

Bắt đầu

Cho mọi người biết rõ bạn muốn làm gì để giúp họ chiến thắng.

CÁC MỤC TIÊU MỘT PHÚT

- Xác định rõ các mục tiêu.
- Cho nhân viên biết thế nào là hành vi tốt, thế nào là kết quả được mong đợi.
- Ghi mỗi mục tiêu lên một trang giấy.
- Thường xuyên xem xét lại các mục tiêu, mỗi lần chỉ cần khoảng một phút.
- Khuyến khích nhân viên kiểm tra những việc mình đang làm, xem như vậy đã phù hợp với mục tiêu hay chưa.
- Nếu chưa được, đốc thúc họ thay đổi và giành chiến thắng.

Những mục tiêu đạt được

CHIẾN THẮNG!

MỘT PHÚT KHEN THƯỞNG

- Khen ngợi hành vi.
- Làm càng kịp thời càng tốt. Ngắn gọn và chỉ ra đúng việc nhân viên đã làm đúng.
- Cho nhân viên biết bạn cảm thấy tuyệt vời thế nào.
- Ngừng lại để họ cảm nhận lời khen ngợi.
- Khuyến khích họ tiếp tục phát huy.

Đạt thêm nhiều thành công

Những mục tiêu chưa đạt được

THẤT BẠI!

MỘT PHÚT TÁI ĐỊNH HƯỚNG

- Làm rõ lại mục tiêu. Nhắc trí với nhân viên.
- Xác nhận những gì đã xảy ra.
- Cho nhân viên biết bạn cảm thấy thế nào về sai phạm.
- Ngừng lại để nhân viên cảm nhận lời khen ngợi.
- Cho họ biết họ có thể làm tốt hơn rất nhiều. Rằng bạn vẫn đánh giá cao họ.
- Kết thúc và không để bụng sai phạm của nhân viên.

Đạt được kết quả tốt hơn

MÓN QUÀ QUÝ GIÁ

Nhiều năm trôi qua, chàng trai trẻ ngày nào nay đã trưởng thành hơn. Anh đã thành công vượt bậc. Kể từ khi gặp được vị Tân Giám đốc Một phút, anh càng nuôi trong lòng mong muốn làm sao để giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn, sự tương tác giữa mọi người nhịp nhàng và nhanh chóng hơn. Anh cảm thấy thật biết ơn nhà quản lý đặc biệt ngày xưa đã thật rộng lượng, dành ra thời gian và chia sẻ kiến thức cho mình. Tất cả đều đã được thời gian xác chứng.

Nhớ lại lời hứa chia sẻ những điều đã học được cho người khác, anh phát triển những ghi chép ngày ấy của mình thành một cuốn cẩm nang có nội dung ngắn gọn, súc tích, dễ nắm bắt. Anh cho in và chia sẻ đến mọi người.

Các nhân viên của anh đọc nó và mỗi người áp dụng ba bí quyết theo những cách khác nhau.

Họ thấy rằng sự Khen ngợi là cách thật tuyệt vời để hoàn thành mục tiêu sớm trước hạn, nhất là khi biết kết hợp đúng cách với sự Tái định hướng.

Một vài người còn nói rằng họ đã áp dụng các bí quyết này cho cuộc sống riêng. Rằng mỗi thành viên trong gia đình rất thích thú những khi bắt đúng khoảnh khắc người thân của mình làm điều đúng đắn.

Anh còn nhớ, sau khi nhận được cẩm nang này, chị Liz Aquino đã đến gặp anh và nói:

– Cảm ơn cậu đã cho tôi biết về các bí quyết. Giờ thì tôi đã có nhiều thời gian hơn để làm những việc khác rồi.

– Tất cả là nhờ ngài Tân Giám đốc Một phút đó chị. – Chàng trai khiêm tốn đáp.

Giờ thì anh đã có thời gian để suy nghĩ và lên kế hoạch cho những việc cần làm để giúp công ty này thêm lớn mạnh.

Anh cũng có nhiều thời gian hơn để dành cho gia đình và theo đuổi những kế hoạch cá nhân, cũng như thời gian thư giãn. Anh thấy mình may mắn vì không phải nếm trải những áp lực tinh thần lẫn thể xác như nhiều vị giám đốc khác.

Những người làm việc chung với anh cũng được trải nghiệm những điều như anh đang thích thú. Có lẽ vì thế, mà ít ai né tránh công việc. Lợi nhuận của công ty ngày càng tăng đáng kể.

Bởi vì các thành viên trong đội đã làm việc rất tốt. Cả guồng máy công ty anh ngày càng hoạt động hiệu quả hơn, hiệu quả nhất trong toàn hệ thống tổ chức. Ít có vấn đề về mặt nhân sự nhất, ít gặp tình trạng nhân viên nghỉ ốm một loạt vì áp lực công việc, cũng không hề có chuyện trốn việc – dùng việc công làm việc tư.

Anh từng thừa nhận trước toàn đội:

– Tôi không quen với việc cho người khác biết rằng họ tài năng đến nhường nào, hay tôi nghĩ gì về họ. Tôi cũng không chắc là mình có luôn nhớ phải cho các bạn biết rằng tôi đánh giá cao và luôn ủng hộ các bạn mỗi khi đưa ra Một phút Tái định hướng hay không.

– Chà, vậy Sếp phải ráng mà làm đúng vậy nha. – Ai đó cất tiếng trêu đùa.

Khéo léo mà chân thành như vậy đấy, anh đã “nhờ” được các thuộc cấp giúp mình hoàn thành tốt hơn việc quản lý. Anh cũng đã tự nhận là mình không thể lúc nào cũng làm đúng mọi việc được, anh đã thu về một điều cực kỳ quan trọng:

Nhân viên hiểu rằng trước mặt họ là một người sếp luôn chân thành đứng về phía họ, và điều đó sẽ giúp tạo nên sự khác biệt.

MÓN QUÀ CHO MỌI NGƯỜI

Một ngày nọ, trong khi đang làm việc thì điện thoại reo lên. Nhấc điện thoại lên, anh nghe người trợ lý báo:

– Xin lỗi vì quấy rầy Sếp. Có một cô sinh viên vừa tốt nghiệp gọi điện đến và hỏi em liệu có thể xin Sếp một cuộc hẹn không. Cô ấy muốn hỏi về cách quản lý ở công ty mình.

Anh rất vui vì lịch sử dường như lặp lại. Cô gái trẻ này cũng như anh ngày xưa đã đến học hỏi nơi đây. Sao anh lại có thể chối từ?

Anh trả lời:

– Cô bảo cô ấy có thể đến bất cứ lúc nào.

Ngày hôm sau, bước vào phòng anh là một cô gái trẻ, mặt mũi sáng láng. Nhìn cô, anh mở lời chào:

– Xin chào. Tôi sẽ vinh dự được chia sẻ những gì đã học được về cách quản lý và dẫn dắt công ty.

Rồi anh mời cô gái ngồi, và nói tiếp:

– Tuy nhiên, tôi có yêu cầu này trước khi chúng ta đi vào đề tài chính.

– Điều gì vậy ạ? – Cô gái hỏi.

– Đơn giản thôi! Đó là nếu sau khi tìm hiểu xong mà thấy chúng có ích, cô hãy...

CHIA SẺ NHỮNG BÍ QUYẾT NÀY VỚI MỌI NGƯỜI.

LỜI CẢM ƠN

Suốt nhiều năm qua, chúng tôi không ngừng học hỏi và chịu ảnh hưởng từ rất nhiều cá nhân. Chúng tôi xin vinh danh và gửi lời tán thưởng đến:

Larry Hughes vì sự độc đáo và sáng tạo mà anh đã đóng góp cho ấn bản đầu tiên của cuốn sách.

Tiến sĩ Gerald Nelson và Tiến sĩ Richard Levak vì bí quyết Một phút Trách cứ của họ là một công cụ hiệu quả mà cha mẹ có thể dùng để giáo dục con cái. Chúng tôi đã tiếp thu bí quyết này và tạo ra Một phút Tái định hướng.

Tiến sĩ Elliott Carlisle vì đã dạy chúng tôi biết về sự ủy quyền hiệu quả.

Tiến sĩ Thomas Connellan vì đã giúp chúng tôi biết cách làm cho những khái niệm và thuyết hành vi trở nên rõ ràng và dễ hiểu cho độc giả.

Tiến sĩ Paul Hersey vì đã giúp chúng tôi áp dụng các kiến thức khoa học hành vi vào cuốn sách.

Các Tiến sĩ Dorothy Jongeward, Jay Shelov và Abe Wagner vì nhờ họ mà chúng tôi mới biết về phương thức giao tiếp và sự tuyệt vời của con người.

Tiến sĩ Robert Lorber vì ông đã dạy chúng tôi cách quản lý kết quả kinh doanh và kết quả hoạt động.

Tiến sĩ Kenneth Majer vì ông đã dạy chúng tôi về việc xác lập mục tiêu và tiêu chí xác định kết quả công việc.

Tiến sĩ Carl Rogers vì nhờ ông mà chúng tôi mới nhận thức được tầm quan trọng của sự chân thành và cởi mở trong hoạt động

nhân sự.

Cũng như Louis Tice vì đã giúp chúng tôi hiểu về việc khai phá tiềm năng con người.

Chúng tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến người đại diện tuyệt vời Margret McBride; anh Richard Andrews; các biên tập viên xuất sắc Nancy Casey và Martha Lawrence; người thiết kế tài năng Patrick Piña và Faye Atchison. Cảm ơn sự giúp đỡ của tất cả các bạn.

VỀ CÁC TÁC GIẢ

Tác giả Ken Blanchard là một trong những chuyên gia về lĩnh vực huấn luyện lãnh đạo có tầm ảnh hưởng trên thế giới. Ông là đồng tác giả của cuốn sách bán chạy *Vị Giám đốc Một phút*, cùng 60 đầu sách khác. Tất cả đã bán được hơn 21 triệu bản khắp thế giới. Những công trình đột phá này đã được dịch ra hơn 42 ngôn ngữ.

Cùng vợ mình, bà Margie, ông sáng lập The Ken Blanchard Companies® và Lead Like Jesus, các tổ chức huấn luyện và tư vấn quản lý.

Ken đã nhận được nhiều giải thưởng và được vinh danh vì đã có nhiều đóng góp trong lĩnh vực quản lý, lãnh đạo và diễn thuyết.

Khi không phải viết sách hay diễn thuyết, ông Ken giảng dạy Chương trình Master of Science in Executive Leadership tại Trường Đại học San Diego.

Tác giả - Tiến sĩ Spencer Johnson là một trong những nhà lãnh đạo tư tưởng được ngưỡng mộ nhất. Sách của ông đã trở thành một phần của nền văn hóa và ngôn ngữ Hoa Kỳ.

Tờ USA Today từng mệnh danh ông là *Ông vua ngụ ngôn* (*The King of Parables*), với những cuốn sách hàm chứa những góc nhìn sâu sắc mà vẫn thực tế giúp người đọc tận hưởng nhiều niềm vui và thành công hơn trong cuộc sống.

Ông có 13 cuốn sách từng nằm trong danh sách Tác phẩm bán chạy của tờ New York Times, trong đó có đầu sách nổi tiếng *Ai đã lấy miếng pho mát của tôi?* (*Who Moved My Cheese?*).

Sách của ông đã bán được trên 50 triệu bản trên thế giới và được dịch ra 47 ngôn ngữ.

Tiến thêm một bước nữa

Những ý tưởng trong cuốn sách này chỉ là một số trong rất nhiều cách mà The Ken Blanchard Companies® dùng để giúp các tổ chức khắp thế giới nâng cao năng lực hoạt động, kết nối nhân sự, hay cải thiện lòng trung thành của khách hàng. Nếu muốn tìm hiểu về việc trải nghiệm lợi ích của các phương cách này trong tổ chức của mình, bạn có thể liên hệ với chúng tôi qua các kênh sau:

Website: www.kenblanchard.com

The Ken Blanchard Companies – Văn phòng đại diện khu vực Châu Á Thái Bình Dương

Email: singapore@kenblanchard.com

Điện thoại: (065) 6775 1030

The Ken Blanchard Companies – Trụ sở Toàn cầu

Email: international@kenblanchard.com

Điện thoại: (01) 760 489 5005

Địa chỉ: 125 State Place, Escondido, California 92029 USA

Để tìm hiểu thông tin về tác giả Spencer Johnson, MD và các tác phẩm của ông, bạn có thể truy cập địa chỉ:

www.spencerjohnson.com